

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

GUILHERME SILVEIRA CORREIA

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL DA CERÂMICA PORTOBELLO PARA
O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE

FLORIANÓPOLIS

MARÇO, 2004

GUILHERME SILVEIRA CORREIA

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL DA CERÂMICA PORTOBELLO PARA
O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração no
Curso de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, área de
concentração Políticas e Gestão Institucional.

ORIENTADORA: DRA. ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

FLORIANÓPOLIS

MARÇO, 2004

Ficha Catalográfica elaborada por
Sílvia M. Berté Volpato - CRB 14/408

159.9 Correia, Guilherme Silveira
C824a Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica
Portobello para o desenvolvimento da criatividade / Guilherme
Silveira Correia - Florianópolis, 2004.

204f. : fig. e tab.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-
Graduação Administração, Universidade Federal de Santa
Catarina, 2004.

1. Criatividade. 2. Estrutura organizacional. 3. Organizações.
I. Dellagnelo, Eloise Helena Livramento. II. Universidade Federal
de Santa Catarina. III. Título.

GUILHERME SILVEIRA CORREIA

**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DA CERÂMICA PORTOBELLO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
CRIATIVIDADE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração tendo como área de concentração Políticas e Gestão Institucional e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 03 de março de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelas professoras:

Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Presidente

Dra. Edinice Mei Silva
Membro

Dra. Valeria Silva da Fonseca
Membro

A Deus, o autor da vida.

AGRADECIMENTOS

Profa. Eloise

Helena

Clésar

Fabiano

Luiz

Minha família: Mary, Wanderlei, Marli, Flavia e Júnior

Kellen e Simone

Mariana, Fabíula, Anderson, Hans e Rosi

Integrantes do Observatório da Realidade Organizacional

Profa. Edinice

Profa. Valéria

Portobello

Djalma, Andréa, Silvânia, Indiara e Éricka

Graziela, Fernanda e Emanuele

Amigos, professores e secretaria do CPGA

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq

Meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

CORREIA, Guilherme Silveira. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

Defesa: 03/03/2004.

O ambíguo binômio: criatividade e estrutura organizacional é o balizador desta pesquisa que teve como objetivo avaliar o potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade. O presente estudo de caso caracteriza-se por ser descritivo e pela abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada envolveu os empregados da Portobello e a amostra não-probabilística contou com a participação de quinze empregados pertencentes aos níveis de gerência, chefia, assistência e operacional. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental, sendo que os dados primários receberam tratamento por meio da análise de conteúdo e os dados secundários por meio da análise documental. A estrutura organizacional foi analisada por meio da forma organizacional básica, do sistema de planejamento e controle e dos processos de regulação da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão. As seis categorias avaliadas na empresa apresentaram características favoráveis e desfavoráveis à criatividade. Aspectos desfavoráveis estavam mais fortemente presentes nas categorias: regulação dos ajustes mútuos e, um pouco menos, na categoria sistema de planejamento e controle. Já os aspectos que tendem a favorecer a criatividade foram mais significativos nas categorias: regulação da tarefa e, em menor grau, nas categorias regulação do comportamento, forma organizacional básica e regulação da tomada de decisão. De modo geral a estrutura organizacional da Cerâmica Portobello apresenta uma tênue preponderância de aspectos favoráveis à criatividade.

Palavras-chave: Criatividade; Estrutura organizacional; Organizações.

ABSTRACT

CORREIA, Guilherme Silveira. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Advisor: Eloise Helena Livramento Dellagnelo, PhD.

Defense: 03/03/2004.

The ambiguous binomial creativity and organizational structure guided this study, which aimed at assessing the potential of the organizational structure of the Portobello Ceramics to creativity development. The present case study is mainly descriptive and predominantly qualitative. The population investigated consisted of Portobello employees, and the non-probabilistic sample included the participation of fifteen employees from the management, leadership, assistance, and operational levels. The research data were obtained by means of semi-structured interviews, direct observation, and documental analysis; the primary data were treated via content analysis, and the secondary data, via documental analysis. The organizational structure was analyzed taking into account the basic organizational form, the planning and control system, the processes of regulation of task, behavior, mutual adjustments, and decision-taking. The results for these six categories presented both favorable and unfavorable characteristics regarding creativity. Unfavorable aspects were strongly present in the regulation of the mutual adjustments category, and, in a smaller scale, in the planning and control system category. On the other hand, the aspects that tend to favor creativity were considerably present in the task regulation category, and, in a smaller degree, in the behavior regulation, basic organizational form, and decision-taking regulation. In general, the organizational structure of the Portobello Ceramics presents a slight preponderance of aspects favoring creativity.

Keywords: Creativity; Organizational structure; Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Concepção de criatividade	029
Figura 02 – Organograma Portobello	122
Figura 03 – Lay out das unidades fabris - Portobello	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos de estrutura organizacional conforme autores	076
Quadro 02 – Categoria de análise: forma organizacional básica	107
Quadro 03 – Categoria de análise: sistema de planejamento e controle	108
Quadro 04 – Categoria de análise: regulação da tarefa	109
Quadro 05 – Categoria de análise: regulação do comportamento	109
Quadro 06 – Categoria de análise: regulação dos ajustes mútuos	110
Quadro 07 – Categoria de análise: regulação da tomada de decisão	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Escolaridade dos colaboradores da Portobello	156
Tabela 02 – Investimento em capacitação Portobello	165

SUMÁRIO

RESUMO	006
ABSTRACT	007
LISTA DE FIGURAS	008
LISTA DE QUADROS	009
LISTA DE TABELAS	010
SUMÁRIO	011
 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	 014
1.1 Tema e problema	014
1.2 Objetivos	017
1.3 Justificativas	017
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 019
2.1 Criatividade	019
2.1.1 Abordagens da criatividade	019
2.1.2 Concepções de criatividade	023
2.1.3 Processo criativo	030
2.1.4 Produto criativo	034
2.1.5 Características de personalidade e criatividade	035
2.1.6 Ambiente e criatividade	042
2.1.6.1 Ambiente social	043
2.1.6.2 Ambiente familiar	044
2.1.6.3 Ambiente escolar	045
2.1.6.4 Ambiente organizacional	046
2.2 Estrutura organizacional	053
2.2.1 Concepções de estrutura organizacional	053
2.2.2 Dimensões da estrutura organizacional	057
2.2.2.1 Complexidade e especialização	058
2.2.2.2 Departamentalização	063
2.2.2.3 Coordenação	065
2.2.2.4 Formalização	069

2.2.2.5 Treinamento, profissionalização e socialização	071
2.2.2.6 Centralização	072
2.2.3 Tipos de estrutura organizacional	075
2.3 Estrutura organizacional e criatividade	083
2.3.1 Forma organizacional básica	084
2.3.2 Sistema de planejamento e controle	088
2.3.3 Processos de regulação	091
2.3.3.1 Regulação da tarefa	091
2.3.3.2 Regulação do comportamento	093
2.3.3.3 Regulação dos ajustes mútuos	096
2.3.3.4 Regulação da tomada de decisão	097
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	100
3.1 Caracterização da pesquisa	100
3.2 Questões da pesquisa	102
3.3 Escolha do caso	102
3.4 Sujeitos da pesquisa	105
3.5 Definição dos termos e das categorias de análise	106
3.5.1 Definições constitutivas dos termos importantes no trabalho	106
3.5.2 Definições operacionais das categorias de análise	107
3.6 Técnica de coleta e análise de dados	111
3.7 Limitações da pesquisa	111
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	114
4.1 A Portobello	114
4.2 A estrutura organizacional da Cerâmica Portobello	119
4.2.1 Forma organizacional básica	119
4.2.2 Sistema de planejamento e controle	135
4.2.3 Regulação da tarefa	147
4.2.4 Regulação do comportamento	159
4.2.5 Regulação dos ajustes mútuos	172
4.2.6 Regulação da tomada de decisão	179
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	186
5.1 Recomendações de futuros estudos	194

REFERÊNCIAS 196
APÊNDICE 200

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“É essencial que mantenhamos a antiga imagem ‘pesada’ da fábrica juntamente com a imagem ‘leve’ da música.”

Kao (1997, p.165)

Metodologicamente, o projeto de pesquisa deve iniciar preparando o leitor para os fundamentos da pesquisa que se pretende desenvolver e deve expor o assunto como um todo. Andrade (2002, p.115) descreve que nas considerações iniciais o pesquisador deve “anunciar o assunto, situá-lo, justificar sua escolha, esclarecer os objetivos pretendidos e os métodos escolhidos para alcançá-los”. As considerações iniciais desta dissertação abordarão a apresentação e contextualização do tema da pesquisa, a questão principal de pesquisa, a definição de seus objetivos e, por fim, as justificativas para sua realização.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A criatividade é recebida pelos estudiosos da área organizacional como um fenômeno bastante complexo. Essa complexidade decorre, principalmente, da variedade de elementos que a compõe, da possibilidade de ser observada sob diversos aspectos e também das características constituintes que não são compreendidas com clareza. Imaginação, inovação, intuição, insight, originalidade, técnica de resolver problemas, curiosidade, anseio de conquista, aventura pelo novo e diversão são alguns dos aspectos ligados diretamente à criatividade, compreendida também como componente intrínseco do ser humano. A criatividade envolve a interação entre elementos relativos à pessoa e ao ambiente. A ênfase da criatividade nas diversas áreas é justificada por uma diversidade de fatores. Para Kneller (1978), os estudos de criatividade exercem em nossos dias crescente atração por serem um dos raros pontos de encontro entre ciência e arte, por intrigarem o processo criador e principalmente pela compreensão cada vez maior de que é preciso educar em profundidade.

A mudança é atualmente o principal fator, colocado por Evans e Russell (1989), como o grande catalisador da criatividade, especialmente no ambiente organizacional. Os autores destacam a velocidade que as mudanças ocorrem e seu caráter nada perene. A mudança pode

ser excitante e estimulante à criatividade e promove também novas idéias, entusiasmo, novas oportunidades e novos desafios. Contudo, a mudança traz incerteza que, por sua vez, promove a ansiedade. Ferreira (1994) compartilha da mesma idéia, colocando que as mudanças atuais são profundas, abrangentes, rápidas e irreversíveis. Mudanças técnico-científicas são identificadas pelas descobertas científicas, pela explosão dos conhecimentos, pelas tecnologias, pela competitividade e concorrência e pela expansão das economias. As mudanças pessoais e coletivas são constituídas pelo desejo de autonomia e de realização individual e profissional e pela descoberta e a experiência do transcendente. As mudanças sócio-demográficas são identificadas pelo crescimento da população mundial, pela concentração urbana, pelo relacionamento humano nos diferentes grupos sociais em acentuada efervescência, pelo avanço das comunicações e meios de informação, pelas alterações nos mapas sócio-políticos e pelo conceito de mundialidade.

Conforme o Nomura Institute (apud KAO, 1997) a humanidade vive atualmente na era da criatividade, após ter passado pelas eras da agricultura, da indústria e da informação. Kao (1997) coloca alguns motivos que justificam a era da criatividade: a criatividade agrega valor ao conhecimento e o torna progressivamente mais útil; a tecnologia conduz o homem à criatividade; a necessidade das organizações em reinventar rapidamente a si mesmas para crescer; o grande número de empregados que acreditam estar aptos a tarefas criativas; a supremacia em se trabalhar por projetos; a mudança no mercado em que os clientes orientam as atividades das organizações e exigem novos produtos; a competição global que requer considerações estratégicas criativas; e, por fim, a transformação da gerência de seu papel de controladora em emancipadora da criatividade.

Segundo Kao (1997) era primordial nas organizações a busca de capital, matéria-prima, tecnologia de processos, enfim, todas as fontes usuais de vantagem competitiva; atualmente, a busca se voltou para uma nova vantagem: a criatividade. Para Alencar (1995) o interesse pela criatividade na área organizacional deve-se principalmente ao fato de que para sobreviver e expandir as organizações, muitas vezes, precisam diversificar seus produtos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Por essa razão, a criatividade tem sido vista como algo indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante.

Conforme Carr (1997, p.1) “a geração e o uso do saber serão a chave da sobrevivência em um número cada vez maior de empresas, mas a chave do êxito será a geração e o uso do saber criativo”. A criatividade, para o autor, é a contribuição mais importante que as pessoas podem conceder para o êxito das organizações.

No entanto, parece haver um grande hiato entre as organizações, regidas por princípios instrumentais, voltadas para o controle, previsibilidade e cálculo utilitário, e a criatividade, essencialmente substantiva. Kao (1997, p.95) coloca que “é inútil e hipócrita falar da criatividade e continuar mantendo os processos que ameaçam a imaginação e o espírito”.

O ambiente organizacional é estudado por Volberda (1998) em três grandes dimensões: estrutura organizacional, cultura organizacional e tecnologia organizacional. Alencar (1996, p.94) coloca que a “a estrutura da organização é o aspecto que mais atenção tem recebido por parte dos estudiosos da inovação organizacional. Várias são as dimensões dessa estrutura que podem constituir barreiras ao processo de introdução e implementação de inovações”.

Conforme Hall (1984), as características estruturais interagem com as características individuais, ou seja, os acontecimentos próprios de ações individuais revelam importante vínculo com a estrutura organizacional. O autor exemplifica essa afirmação relacionando-a com a criatividade. Acredita-se que a capacidade de inovação parece estar baseada na capacidade dos empregados de uma organização. No entanto, estudos desenvolvidos por Baldrige e Bunham (1975 apud HALL, 1984 p.38) verificaram que “fatores estruturais, como tamanho e complexidade organizacional, juntamente com característica do ambiente, estavam muito mais relacionados com as inovações organizacionais do que os fatores individuais como idade, atitudes e educação”.

Sabe-se que a criatividade envolve a interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa e ao ambiente. A questão ressaltada por Hall (1984) não é que os indivíduos sejam pouco importantes, mas que a interação entre as características individuais com as características estruturais das organizações é fundamental para o desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

“As pessoas criativas perdem o ímpeto com muita rapidez quando forçadas a se ajustar a um ambiente empresarial desestimulante. Não se pode simplesmente incluir pessoas criativas na empresa sem antes eliminar os entraves burocráticos capazes de reduzir a experiência e um desastre frustrante para todos.” (KAO, 1997, p.125)

O ambíguo binômio criatividade e estrutura organizacional é o balizador dessa pesquisa. Segundo Bono (1994b), o excesso de estrutura é tão estéril quanto à falta dela.

Predebon (1997) coloca que “estrutura criativa” é quase um contra-senso; contudo, afirma que é possível minimizar as características conservadoras das organizações, facilitando, com isso, a dinâmica de inovação.

Neste contexto, pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa:

- ✓ Qual o potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade?

1.2 OBJETIVOS

Com intuito de responder ao problema central da pesquisa alguns objetivos foram estabelecidos em conformidade com orientações metodológicas de pesquisa científica. O presente trabalho tem como objetivo fundamental:

- ✓ Avaliar o potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade.

Assim, visando o alcance do objetivo principal deste estudo, pretende-se:

- ✓ Descrever a Cerâmica Portobello;
- ✓ Caracterizar os elementos da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello;
- ✓ Avaliar os elementos da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello quanto ao seu potencial para o desenvolvimento da criatividade.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Atualmente a realidade das organizações é caracterizada por aceleradas transformações econômicas, tecnológicas, culturais e sociais, decorrentes de um acúmulo de conhecimentos sem precedentes e ilimitado. Esse processo, por sua vez, está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças nos mais variados aspectos internos às organizações e externos a elas. Dentro deste contexto, cresce a competitividade entre as organizações que, movidas por maiores exigências de mercado, investem cada vez mais na qualidade de seus produtos e serviços. Muitos autores afirmam que o reconhecimento desse cenário e a imediata adaptação à sua realidade constituem uma questão de sobrevivência para as organizações contemporâneas. Novas estruturas, novos procedimentos, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e tendem a ser muito mais enfatizadas num futuro imediato.

Neste contexto, a criatividade passa a ser estudada como um recurso primordial para as organizações que desejam garantir sua parcela de mercado num ambiente instável e altamente competitivo, o qual exige flexibilidade e soluções inovadoras para os mais diversos problemas.

De acordo com Wechsler (1998), são raros os estudos brasileiros na área de criatividade e as pesquisas feitas sobre o desenvolvimento da criatividade no Brasil têm se limitado ao ambiente escolar.

O interesse de pesquisadores em administração quanto ao tema criatividade em organizações é bastante recente, como coloca Faria e Alencar (1996). Conforme as autoras, inicialmente os estudos na área eram predominantemente centrados nas características de personalidade e de pessoas criativas. Elas ressaltam ainda a importância de estudos que contemplem as influências pessoais e ambientais.

Os estudos de criatividade enfatizam diversos aspectos; no entanto carecem de uma sistematização quanto aos conceitos clássicos da teoria organizacional. A estruturação parece ser ponto fundamental para a questão.

Outro fator relevante deste estudo é a contribuição para os gestores e para as organizações. Predebon (1997) coloca dois fatores básicos que podem tornar mais viável a difusão da criatividade nas organizações: o fator equipe e o fator estrutura. Acredita-se que esse estudo proporcionará uma compreensão aprofundada da estrutura organizacional, em todos os seus aspectos, que possibilite o desenvolvimento pleno da criatividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“A criação do novo não é conquista do intelecto, mas do instinto
de prazer agindo por uma necessidade interior.
A mente criativa brinca com os objetos que ama.”

Carlos Jung

Criatividade, estrutura organizacional e a relação entre elas são as três principais vias por onde será desenvolvida a fundamentação teórica que serviu como base para a definição dos procedimentos metodológicos adotados que orientarão a pesquisa.

2.1 CRIATIVIDADE

O desenvolvimento da fundamentação teórica na dimensão criatividade está organizado da seguinte forma: abordagens de criatividade; concepções de criatividade; processo criativo; produto criativo; características de personalidade e criatividade; e, por fim, ambiente e criatividade que compreende os ambientes: social, familiar, escolar e organizacional.

2.1.1 Abordagens da criatividade

Para se compreender as diferentes concepções de criatividade é interessante resgatar alguns dos conceitos elaborados desde a antiguidade e que contemplam diversas abordagens como a filosófica, a biológica e a psicológica.

A abordagem filosófica, conforme Kneller (1978), Wechsler (1998) e Schleder (1999) é a mais antiga noção de criatividade e advém da idéia de que é um processo que ocorre por inspiração divina. Platão afirmava que durante o processo de criação as pessoas são dominadas por um poder superior.

Outra tradição que remonta à Antiguidade é a associação da criatividade à loucura, acreditava-se que era uma tentativa de explicar fatores como espontaneidade, irracionalidade,

originalidade de pensamento, ações não tradicionais e regras de comportamento diferentes da época. (KNELLER, 1978)

Segundo Wechsler (1998), com a noção de mente separada do corpo desenvolvida por Descartes o indivíduo criativo passou a não ser mais percebido como louco, mas como uma pessoa saudável com uma capacidade de intuição altamente desenvolvida. Kneller (1978) coloca que no fim do Renascimento a pessoa criativa passou a ser vista não mais como doente ou anormal mas como gênio.

De acordo com Schleider (1999), a teoria filosófica moderna coloca que a criatividade humana é uma manifestação de uma criatividade universal que resiste a tudo que existe, implica em uma idéia de ciclo, acontecimentos que nascem, se desenvolvem e morrem.

A abordagem biológica está baseada principalmente na teoria evolucionista de Darwin, em que a criatividade passou a ser vista como força criadora inerente à vida. Wechsler (1998) coloca que a partir dessa teoria a hereditariedade passou a ser principal componente da criatividade como desenvolvido por Galton. A autora coloca, ainda, que os estudos de Sinnot consideraram o poder de criação como a capacidade do homem em organizar suas experiências.

Diversas são as abordagens psicológicas da criatividade. Como coloca Wechsler (1998), Skinner, um dos principais estudiosos que seguia a linha comportamental, explicava o comportamento humano como uma relação de estímulo-resposta. Conseqüentemente transferiu essa idéia ao conceito de comportamento criativo para resolver problemas como a “habilidade de manipular variáveis que podem levar à emissão da resposta”. (DUAILIBI e SIMONSEN, 1990, p.40)

A influência da teoria comportamental e da teoria associacionista, que traçava um paralelo entre as sensações e as idéias e entre o corpo e a mente, fizeram com que surgisse uma percepção de criatividade como uma mera associação de idéias. Contudo, verificou-se que a criatividade avançava além dessa percepção, principalmente, quando desenvolvida sem seguir o princípio de associação mental, como o surgimento espontâneo de idéias sem arranjo ou associação aparente. (WECHSLER, 1998)

A gestalt tinha como princípio básico a compreensão do todo. Kneller (1978) e Wechsler (1998) colocam que nessa teoria o processo criativo tinha como objetivo alcançar uma forma completa, através de dados imaginários ou reais. “A solução para um problema surge em forma de um clique ou insight, de maneira repentina e de forma inusitada, não podendo ser nunca explicada pela simples associação ou pela aprendizagem de ensaio e erro.” (WECHSLER, 1998 p.30)

Segundo Alencar (1995), a contribuição da gestalt aplica-se à solução de problemas principalmente convergentes, já que problemas divergentes têm muitas soluções.

A mais importante das abordagens sobre a criatividade é hoje a psicanálise, conforme Kneller (1978). A teoria psicanalítica freudiana, segundo Duailibi e Simonsen (1990), referia-se ao pensamento criativo como uma força emergente do inconsciente (id) que chegava à consciência visando a solução de conflitos. Para Kneller (1978) a solução é ‘ego-sintônica’, reforça uma atividade pretendida pelo ego, ou parte consciente da personalidade e resulta em um comportamento criativo. Como coloca Wechsler (1998), Freud enxergava o processo criativo como uma sublimação dos instintos sexuais primitivos tendo a mesma origem que a neurose, o conflito do inconsciente. Os neopsicanalistas avançaram nesse sentido, Kubie (1958 apud WECHSLER, 1998), por exemplo, enfatiza que a interação entre consciente, subconsciente e inconsciente resulta em idéias criativas ou neuróticas, assim, a criatividade e a neurose têm a mesma fonte. O psicanalista Otto Rank (1978 apud WECHSLER, 1998) descreve três tipos de homem: o adaptado, aceita e recebe as regras impostas pelo meio em que está inserido; o neurótico, perdido em seus problemas, conflituado e angustiado; e o criativo, afirma seus desejos, corajoso e se expressa de maneira criativa principalmente através das artes.

May (1975) desenvolve severa crítica com relação às teorias psicanalíticas atuais da criatividade. Afirmar que a criatividade é percebida nessa abordagem de duas maneiras: a primeira de forma redutiva, em que reduz a criatividade a outro processo qualquer; a segunda como uma expressão de padrões neuróticos. Conclui que não se pode aceitar a criatividade como regressão a serviço do ego, visão que reduz a um outro processo; nem tão pouco como neurose, que se assim fosse poderia ser tratada com a psicanálise.

O humanista Maslow (1968 apud HESKETH, 1983) desenvolveu estudos das necessidades humanas e concebeu cinco níveis de necessidades organizados em escala que vai das necessidades inferiores às superiores. São denominadas necessidades: fisiológicas, de segurança, de participação, de consideração e de auto-realização. Wechsler (1998) desenvolve a teoria humanista em que compreende a criatividade como uma tendência do ser humano à auto-realização e à expressão de seu potencial. Maslow (1968 apud WECHSLER, 1998) em seus estudos sobre pessoas que alcançaram a auto-realização aponta para dois níveis de habilidades criativas. O primeiro compreende os indivíduos realizados tanto pessoalmente como intelectualmente, possuidores de boa saúde mental e são denominados de auto-realizadores criativos. O segundo nível compreende os indivíduos realizados somente no campo intelectual e são denominados talentosos-criativos.

As teorias desenvolvimentais também contemplaram em seus estudos a dimensão criatividade. Piaget (1945 apud WECHSLER, 1998) coloca que a criatividade não diminui com a idade mas se integra com a inteligência em um processo de acomodação. Pode-se identificar nesse âmbito estudos de criatividade relacionados a outras teorias como, por exemplo, as fases do desenvolvimento da libido.

Diversos foram os estudos que adotaram a psicoeducação como linha de pesquisa e abordaram o tema criatividade. Alguns se destacam e serão apresentados a seguir.

A maior contribuição do cognitivismo para a criatividade foi dada por Guilford. Guilford (1960 apud HESKETH, 1983 e WECHSLER, 1998) propôs o estudo da mente humana, de maneira tridimensional, abrangendo as operações desenvolvidas ao se pensar, o conteúdo sobre o qual se pensa e os produtos que resultam desse processo. As operações podem ser cognição, memória, produção convergente, produção divergente e avaliação. O conteúdo pode ser figura, simbólico, semântico e comportamental. Os produtos podem ser unidades, classe, relação, sistemas, transformações e implicações. As operações, conteúdos e produtos permitem 120 diferentes combinações. O pesquisador identificou que o processo criativo está relacionado à operação produção divergente, podendo combinar qualquer conteúdo e produto.

Na teoria educacional os estudos desenvolvidos por Torrance são notáveis. Wechsler (1998) destaca alguns estudos desenvolvidos por Torrance como os mais relevantes. Entre eles estão: os princípios do pensamento divergente, convergente e da comunicação para a criatividade; as avaliações do pensamento criativo através de fatores cognitivos e características emocionais; os estudos da repressão da criatividade na sala de aulas, o reforço do raciocínio lógico e convergente e o modelo de punição e reforço como maneira de melhorar a aprendizagem. O autor propõe, também, uma aprendizagem através da criatividade a partir da motivação interna do indivíduo e de seu interesse, acredita ter efeito mais duradouro.

As abordagens psicofisiológicas estão calcadas principalmente nos estudos sobre os hemisférios cerebrais. Wechsler (1998) coloca que o hemisfério esquerdo processa melhor as informações de maneira seqüencial, lógica, linear, detalhista, organizada e analítica, enquanto o hemisfério direito é caracterizado pelo processamento da informação de maneira global, emocional, não-linear, ou sem lógica. Compreendendo o processo de criação, que será desenvolvido mais à frente, poderá se verificar que a criatividade está ligada a ambos os hemisférios cerebrais. O processamento no hemisfério direito e esquerdo contribuem em etapas diferentes para a produção criativa.

Alencar (1995) conclui que apesar dos avanços nos estudos sobre o funcionamento do cérebro, novos estudos ainda são necessários para que se possa estabelecer uma visão completa entre a criatividade e as atividades do cérebro.

As abordagens sociais enfatizam o ambiente como aspecto fundamental no desenvolvimento da criatividade. O que pode ser verificado na afirmação de Csikszentmihalyi (1988 apud WECHSLER, 1998 p.46) “a criatividade não é um atributo que um indivíduo possui, mas é um julgamento de valor atribuído a certo tipo de trabalho, feito pelos especialistas da área”.

As diversas abordagens de criatividade discutem aspectos diferentes o que torna difícil efetuar comparações como coloca Schleder (1999). Portanto, acredita-se que as diferentes abordagens devem ser compreendidas, possivelmente, como complementares.

2.1.2 Concepções de criatividade

Diversas são as definições e percepções a respeito da criatividade. O conhecimento e a compreensão dessa diversidade permite uma noção ampla do que possa vir a ser criatividade, de antemão, sabe-se que é um fenômeno extremamente complexo.

Apesar das antigas abordagens de criatividade os estudos específicos considerando o tema são recentes e mais ainda no Brasil. Verifica-se que o termo criatividade, no Brasil, passou a ser utilizado nas últimas décadas. Constata-se que o dicionário Aurélio da década de setenta não contemplava o vocábulo criatividade. Segundo o Novo Dicionário Aurélio criatividade significa qualidade de criativo; a capacidade criadora; engenho e inventividade. (FERREIRA, 1987)

É possível encontrar nas definições mais antigas sobre criatividade o termo latino *creare* – fazer e o termo grego *krainen* – realizar. Pode-se identificar uma estreita relação dos termos antigos com o ato de fazer algo.

A literatura apresenta uma multiplicidade de definições para a criatividade e, curiosamente, são encontradas também diferentes definições desenvolvidas por um mesmo autor. A dificuldade de conseguir definir criatividade em um único enunciado se dá por suas características multifacetadas, por sua complexidade e por ser constituída de diferentes dimensões. Acredita-se que essas definições não sejam excludentes mas complementares. São expostas a seguir as principais definições elaboradas por alguns estudiosos da área.

A criação é colocada por Duailibi e Simonsen (1990, p.15) como diferente da criatividade e pode assumir várias formas. A primeira seria a imaginação que é definida como

a “representação daquilo que é lembrado, ou do que nunca foi apresentado aos sentidos”. A forma fantasia é a “capacidade de representar sem restrições o novo e o irreal, eventualmente pela combinação de elementos da realidade”. A última forma apresentada é a criatividade que consiste na “capacidade de formar mentalmente idéias, imagens e coisas não presentes ou dar a existência a algo novo, único e original, porém com um objetivo”.

Duailibi e Simonsen (1990) definem criatividade basicamente como sendo uma técnica de resolver problemas. Acrescentam também o significado de dar existência a algo novo, único e original, podendo assumir a forma de invenção ou descoberta. A invenção ou inovação os autores colocam como sendo a associação de dois fatores diferentes chegando a um terceiro que em relação aos anteriores é novo. A descoberta é a verbalização ou a definição de algo que já existia mas que só então foi percebido ou constatado.

Bono (1994a), por sua vez, define dois tipos de pensamento. O pensamento vertical, lógico tradicional, em que se pode proceder diretamente de um estado de informação, tem como característica a continuidade, esse pensamento escolhe e usa o sistema de sim ou não, usa a informação pelo seu significado, em que cada coisa deve seguir diretamente a outra, concentra-se no que é relevante, movimenta-se nas direções mais prováveis e é um procedimento fechado. O pensamento lateral tem como característica a descontinuidade, esse pensamento muda, não usa o sistema de sim ou não, usa a informação pelo seu efeito de provocar novas idéias, pode dar saltos deliberados, acolhe de bom grado as intrusões do acaso, explora as direções menos prováveis e é um procedimento aberto. O autor afirma que a criatividade é um tipo de pensamento lateral e a dificuldade em desenvolvê-la está no fato de contrariar os hábitos tradicionais do pensamento lógico, que são considerados úteis.

“O pensamento lateral, é claro, ocupa-se do pensamento, da geração de novas idéias e novas abordagens, e de escapar das velhas. Não é um método de decisão ou de ação. Uma vez que as idéias foram geradas, é preciso estar convencido de sua utilidade antes de pô-las em ação. Para fazer isso, é preciso usar o rigor pleno do pensamento vertical. No entanto, é preciso ter as idéias primeiro para depois examina-las.” BONO (1994b, p.21)

O pensamento lateral pode ser usado em dois sentidos conforme Bono (1994a, p.53): o uso específico, “conjunto de técnicas sistemáticas usadas para mudar conceitos e percepções e gerar novos” e o uso geral, “explorar múltiplas possibilidades e abordagens, ao invés de seguir uma única abordagem”. O autor aponta alguns usos para o pensamento criativo dentre eles: o melhoramento, conseguir fazer algo de maneira melhor; a solução de problemas; a adição de valor na criação e na projeção de oportunidades; delinear o futuro possível, prever

as conseqüências da ação e gerar novas alternativas; e finalmente a motivação, provê motivação tornando a vida mais divertida e criativa.

Predebon (1997) focaliza a criatividade como meio de solucionar problemas e descobrir oportunidades. Kneller (1978) tece severa crítica quanto a considerar a criatividade como meio de solucionar problemas. Além de ser uma visão estreita que não condiz com a criatividade, o autor coloca também, que apesar de algumas soluções serem criativas nem toda manifestação criativa é um caso de solução de problemas.

As definições de criatividade são dispostas por Miel (1961 apud KNELLER, 1978) como pertencentes a quatro categorias: pessoa criativa, em termos de fisiologia e temperamento, atitudes pessoais e valores; processos mentais, motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação mobilizados pelo ato de criar; influências ambientais e culturais; e produtos, como teorias, invenções e pinturas entre outros.

As percepções de criatividade serão dispostas a seguir considerando as categorias: personalidade, ambiente, processo de criação e produto.

Alguns autores relacionam a criatividade com o seu resultado direto, o produto. Carr (1997 p.xiii e xiv) afirma que "... criatividade, inovação e invenção estão associadas à criação de produtos...". O autor acrescenta ainda que a descoberta consiste em produzir uma corrente constante de novas idéias de produtos, serviços, práticas e processos, todos importantes para a estratégia da empresa.

Para Stein (1974 apud ALENCAR, 1995 p.13), a "criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo". Com relação ao produto, Anderson (1965 apud ALENCAR, 1995) refere-se à criatividade como a elaboração e o surgimento de um novo produto que seja único e original.

Seguindo essa idéia, Alencar (1996 p.15), coloca a criatividade como o "processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo". Alencar (1995) destaca que não é suficiente que a resposta seja nova, é necessário que seja apropriada a uma determinada situação.

Em uma definição mais simples Bono (1994a) coloca que a criação significa trazer para a existência algo que não existia anteriormente.

Algumas concepções de criatividade consideram, além do produto, o processo de criação. Para Ostrower (1987), criar consiste em formar algo novo e envolve a capacidade de compreender que está ligado a relacionar, ordenar, configurar e significar.

A criatividade é um fenômeno que se desenvolve por um processo. Bono (1994a e 1994b) trabalha a criatividade de maneira lógica, como sendo o comportamento de sistemas que criam e usam padrões. Pode-se verificar a diversidade de descrições do processo criativo apresentada pelos estudiosos de criatividade.

Kao (1997 p.xviii) define a criatividade como sendo “o processo através do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor... criatividade conota a arte de lançar novas idéias e a disciplina de moldar e desenvolver essas idéias ao estágio de valor realizado”.

Torrance (1965 apud WECHSLER, 1998 p.40 e ALENCAR, 1995 p.13) definiu criatividade como sendo um

“processo de: tornar-se sensível a falhas, deficiências na informação ou desarmonias; identificar as dificuldades ou os elementos faltantes; formular hipóteses a respeito das deficiências encontradas; testar e retestar essas hipóteses e, por último, comunicar os resultados encontrados”.

Essa definição permite identificar alguns aspectos interessantes como o pensamento divergente, o pensamento convergente e a capacidade de comunicação.

As características de personalidade aparecem em algumas definições de criatividade como a que coloca Brandão; Alessandrini e Lima (1998, p.13) quando afirmam que “criatividade é uma experiência espiritual e psíquica. Ela integra diversos níveis da ação humana em direção ao novo, ao divino e inusitado, ao que se encontra além do limite”. Nessa mesma linha, May (1975, p.38) define criatividade como sendo “a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo” e para Predebon (1997, p.43) “Nosso verdadeiro destino deve ter a direção da felicidade. Criatividade será só uma estrada”.

Ostrower (1987, p.5) considera “a criatividade um potencial inerente ao homem, e a realização desse potencial uma de suas necessidades”, completando sua idéia define que criar corresponde a dar forma a alguma coisa nova. A capacidade de compreender é crucial nesse processo e está ligada a capacidades como de relacionar, ordenar, configurar e significar.

“Criatividade tem a ver com os processos de pensamento que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade.” (ALENCAR, 1996, p.3)

Os processos de pensamento criativo são apresentados por Predebon (1997, p.39) como “a competência de raciocinar construtivamente, pensando o novo/relevante”.

Hesketh (1983, p.15) define criatividade como “o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência”. No entanto, Alencar (1995) coloca que não há consenso se a criatividade é uma habilidade própria da inteligência ou uma das dimensões da inteligência, a qual não tem sido avaliada tradicionalmente. A relação entre criatividade e inteligência será desenvolvida com maior profundidade a seguir.

Uma concepção de criatividade que relaciona o processo de pensamento humano com o processo desenvolvido pelo computador é desenvolvido por Predebon (1997, p.41):

“... algo que trata da competência mental de raciocinar de forma diferente do computador, isto é, articulando o que não é previsto pela lógica com a própria lógica. Se não houver a articulação, não é criatividade, é só fantasia. Existindo a articulação, a idéia passa a ser relevante, e aí caracteriza-se a criatividade. Coisa de gente normal, que só se destaca da média pelo exercício desbloqueado de suas personalidades.”

A criatividade como forma de enxergar de maneira diferente é uma idéia admitida por muitos autores como Oech (1988), a criatividade consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar alguma coisa diferente e Bono (1994b, p.7) “...a criatividade envolve romper com padrões estabelecidos a fim de olhar para as coisas de um modo diferente.”

Além das características de personalidade, do processo de criação e da relação com o resultado, o ambiente é uma dimensão que exerce grande influência na concepção de criatividade.

Para Alencar (1996) a criatividade é um fenômeno complexo que envolve a interação dinâmica entre elementos relativos: à pessoa, como características de personalidade e habilidade de pensamento; e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e as normas da cultura e as oportunidades para a expressão de novas idéias.

O ambiente está diretamente ligado ao desenvolvimento da criatividade, além de influenciar a personalidade criativa, o processo de criação e o produto. Um ambiente propício à liberação criativa promove a auto-realização individual, uma sociedade mais saudável, como estimula ao máximo a capacidade humana para produzir inovações e propor alternativas para velhos problemas. (WECHSLER, 1998)

A criatividade é percebida por alguns autores como sendo sinônimo de inovação, invenção e descoberta. Carr (1997 p.xiii) esclarecendo as expressões: criativa, inovadora e inventiva afirma que “qualquer um dos termos serviria”.

Já, Barbieri (1990 p.42) faz distinção entre invenção, descoberta e inovação. Compreende invenção de duas formas: como “qualquer atividade mental destinada a criar algo novo” e como as “alterações tecnicamente viáveis de produtos e processos já conhecidos para dotá-los de outras características técnicas, funcionais ou estéticas”. Assim, a invenção, resultado de algo novo, se difere da descoberta que se restringe a ampliar os conhecimentos através do esforço intencional ou do acaso. A descoberta, científica ou não, não é capaz de produzir efeitos, todavia, contribui para que invenções sejam possíveis. A inovação, por sua vez, “é a transformação de uma idéia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou serviços até a sua aceitação comercial”. (BARBIERI, 1990, p.43)

A inovação para Starkey (1997, p.168) “é a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios”. O autor define ainda dois tipos básicos de inovação: a “inovação de produto, ou mudança no produto que uma empresa faz ou no serviço que ela fornece”; e a inovação de processo que consiste na “mudança na forma com que o produto é feito ou que o serviço é fornecido”. Starkey (1997) categoriza as inovações em três graus dentro de cada um dos tipos de inovação: incremental, sintética, e descontínua.

Alencar (1995 e 1996) coloca que a criatividade pode ser considerada como o componente conceptual da inovação, ao passo que a inovação engloba a concretização e aplicação das novas idéias. Por essa razão a autora concebe o termo criatividade quando relacionado a indivíduos e grupos de indivíduos e o termo inovação quando é considerado o ambiente organizacional.

“Criatividade – Processo que resulta em um produto novo, aceito como útil e ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.” (ALENCAR, 1995, p.102)

“Inovação – Introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.” (ALENCAR, 1995, p.103)

Inovar significa para Alencar (1996 p.15 e 16)

“introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto”.

Com base nas diferentes concepções apresentadas, pode-se concluir que o resultado do processo de criação, que ocorre da interação entre uma personalidade criativa inserida num ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade, resulta num novo produto tido como criativo. Essa idéia é ilustrada na Figura 1 a seguir:

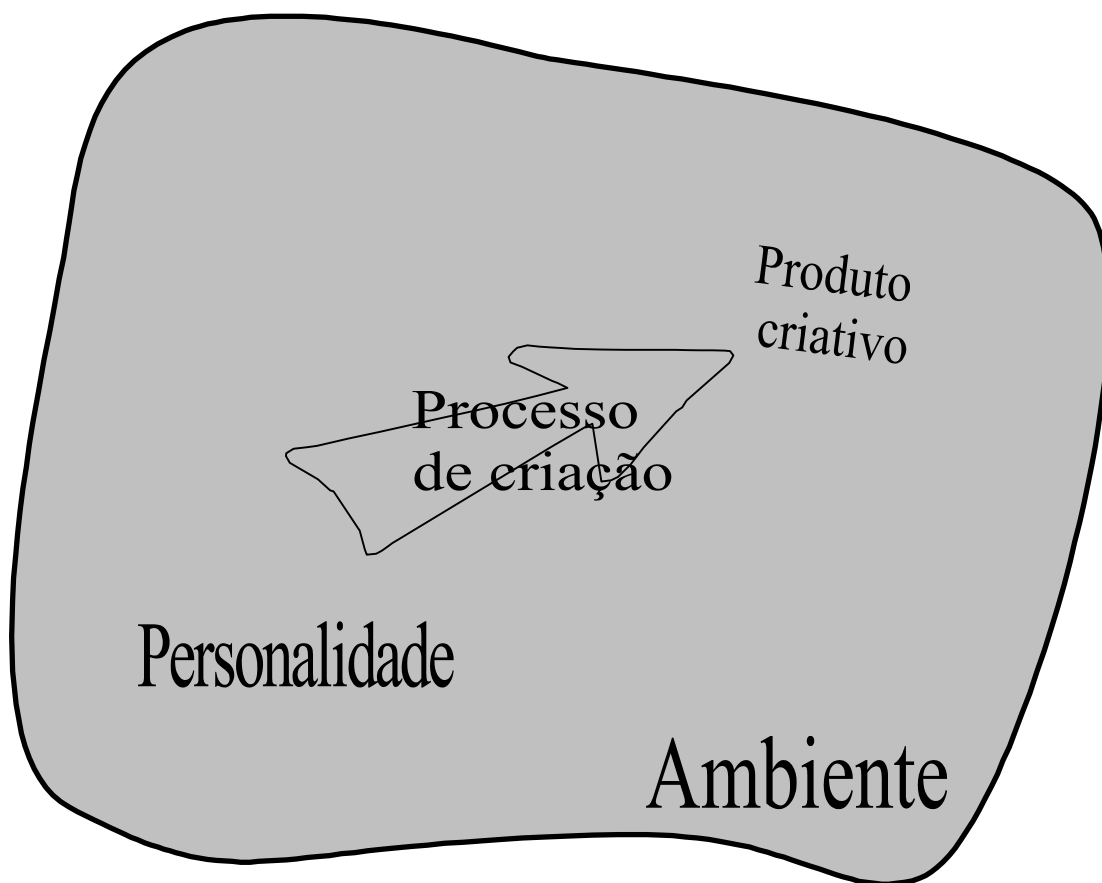


Figura 01 – Concepção de criatividade

Elaborado pelo autor.

Schleder (1999) após expor diversas definições de criatividade identifica as principais características relacionadas ao tema. Destaca o aspecto de novidade e originalidade sugerido pelo produto, a reelaboração e o aperfeiçoamento, a relação com a cultura, o entendimento como um processo, a relação com a saúde psicológica e com a auto-realização.

A evolução dos conceitos de criatividade e a compreensão das diferentes abordagens, segundo Alencar (1995 e 1996), permitem identificar definições defasadas e até mesmo inadequadas da criatividade. A autora ressalta alguns aspectos como: a criatividade como

inspiração divina, a criatividade como momento de inspiração súbita e inexplicável e a obrigatória relação entre criatividade e doença mental entre outros.

2.1.3 Processo criativo

Muitos estudos de criatividade têm focado o processo criativo. Esses estudos concordam com a idéia de que a criatividade não ocorre subitamente, e sim por um esforço concentrado para se alcançar algo que seja considerado criativo.

Conforme Evans e Russell (1989), a criatividade não pode ser julgada apenas segundo seus atributos exteriores como originalidade e impacto. A essência da criatividade consiste em um processo interior que acontece, sem cessar, dentro de cada pessoa. O caminho do processo criatividade é definido pelos autores como o caminho da vida. A compreensão do processo contribui para que a criatividade flua mais livremente.

Segundo Ayan (1998), Kneller (1978) e Wechsler (1998), Wallas é considerado o primeiro estudioso a distinguir as fases do processo de criação: preparação, incubação, iluminação e verificação. A preparação é a etapa do preparo em que a mente coleta dados e informações que irão servir como alicerce ou pesquisa para uma questão criativa em que se está trabalhando. A incubação é conhecida também como fase de descanso ou pausa, é o momento em que as informações reunidas são armazenadas e deixa-se de focalizar ou de pensar conscientemente nelas. Essa é uma fase decisiva para Ayan (1998), apesar da aparente inatividade é o momento em que o inconsciente trata as idéias por justaposição, mescla, disposição em forma de pirâmide ou funil, cerco e imaginação. A iluminação, *aha* ou *heureka* é o momento de inspiração em que, aparentemente do nada, surge a idéia que se esperava para responder ao desafio enfrentado. A implementação ou verificação é a fase que se dá forma para a nova idéia e é certificado se ela realmente funciona.

Para Alencar e Virgolim (1994) a correta avaliação do processo criativo e da verificação pode acarretar em um novo ciclo criativo a fim de permitir aflorar a idéia mais apropriada.

Alencar (1995), diferentemente do que coloca Ayan (1998), Kneller (1978) e Wechsler (1998), coloca que Poincaré fez referência a diferentes fases de criação anteriormente a Wallas. Poincaré (1973 apud ALENCAR, 1995) definiu a primeira fase como sendo a reflexiva de pesquisa e de cálculo, a segunda consiste no amadurecimento de idéias que ocorre inconscientemente e finaliza o processo com a verificação da idéia. No entanto, é

possível identificar que a maioria dos autores elabora as etapas do processo de criação tendo como base os quatro estágios definidos por Wallas.

Por sua vez, Kneller (1978) adota as mesmas categorias de Wallas acrescentando uma primeira fase que denomina de apreensão, por considerar que a criação só ocorre após demorada preparação consciente seguida por intervalo de atividade não consciente. Essa fase pode ser compreendida como sendo a apreensão de uma idéia a ser realizada ou de um problema a ser resolvido. Kneller (1978) acrescenta que algumas condições devem existir para que o processo criativo possa ocorrer: receptividade, imersão, dedicação e desprendimento, imaginação e julgamento, interrogação, uso de erros e submissão à obra de criação.

Baxter (1998) chama de inspiração inicial o que Kneller (1978) chamou de apreensão e define elementos-chaves no processo criativo. A preparação consiste em explorar, expandir, e definir o problema, bem como levantar todas as soluções existentes. A geração de idéias exige o pensamento exclusivo e sem julgamento nas idéias e a procura por idéias fora do domínio normal do problema. A seleção da idéia considera os aspectos maus e bons de todas as idéias e combina idéias aproveitando as partes boas de cada uma. Por fim, a revisão do processo criativo que avalia o processo de solução de problemas.

O processo criativo, conforme Evans e Russell (1989), também é composto por cinco etapas que não se sucedem de maneira distinta e nem na ordem em que é apresentada. O tempo de duração varia conforme cada fase e difere também de cada processo, as fases não possuem limites bem definidos. A preparação é a primeira fase que se caracteriza por analisar a tarefa, coletar dados, procurar padrões, experimentar idéias e questionar suposições. A frustração ocorre quando resolver a questão parece ser impossível e predomina sentimentos como irritação, tédio, desânimo e dúvida quanto à capacidade pessoal. A incubação ocorre quando há desistência em tentar e a questão é colocada de lado e entregue à mente inconsciente. A percepção intuitiva é a fase da inspiração e a última fase, que envolve testar as compreensões e dar-lhe forma, consiste na elaboração.

Cinco etapas também são apresentadas por Torrance (1965 apud WECHSLER 1998 p.53) para se explicar processo do pensamento criativo: “tornar-se sensível a falhas ou deficiências na informação; identificar as dificuldades ou os elementos faltantes; formular hipóteses a respeito das deficiências encontradas; testar e retestar essas hipóteses; e, por último, comunicar os resultados encontrados”.

As inovações acontecem em um ciclo, afirma Carr (1997), que é formado por seis fases: descoberta, desenvolvimento, implementação, produção, aperfeiçoamento e elaboração.

A descoberta é o início do ciclo, o momento do *heureka*. O desenvolvimento determina se a descoberta é viável e requer a habilidade de projetar e criticar. A implementação é a fase em que a idéia toma corpo, aqui é imprescindível o empreendedor, aquele que conduz a descoberta já desenvolvida ao mundo real tornando-a prática. A produção é a fase que as práticas e os processo devem ser aprendidos e praticados com mínimo desperdício, geralmente pelos técnicos, iniciando daí o retorno. O aperfeiçoamento ocorre quase que simultaneamente com a produção e requer estudantes. A elaboração é a fase final, quase sempre mais longa, onde o produto é burilado.

O processo de criação constituído por sete fases é abordado por dois outros autores. Don Fabun (1968 apud DUAILIBI e SIMONSEN, 1990) define a primeira fase como o desejo, por qualquer razão, em querer criar algo. A preparação, segunda fase, é tornar o familiar estranho e acumular informações. A manipulação das informações é a tentativa de juntar conceitos aparentemente não relacionados, seria tornar estranho o familiar. A incubação é o componente inconsciente do processo criador. A antecipação é o sentimento de premonição que sinaliza que algo está prestes a acontecer. A solução esperada é o que denominou de iluminação. E finaliza o processo com a viabilidade da solução que denomina de verificação.

Duailibi e Simonsen (1990) apresentam também o processo criativo em sete estágios, vale lembrar que os autores consideram a criatividade como meio de solucionar problemas. Primeiramente alertam para o estágio de identificação em que o problema deve ser identificado corretamente. Em seguida o estágio de preparação que pode ser direta, acúmulo de informações pertinentes ao problema, ou indireta, busca de informações diversas que possam colaborar para uma possível solução. A ênfase na preparação, concentração sobre o problema, conforme os autores, faz com que a angústia aumente podendo provocar um ‘desligamento’ da mente humana encaminhando para o próximo estágio. A Incubação ocorre praticamente sozinha mais no plano do inconsciente ou pré-consciente e necessita de liberação de energia que pode ocorrer através da prática de esportes ou trabalhos manuais. O aquecimento consiste no retorno ao problema com a sensação de que a solução está próxima. O próximo estágio é quando a idéia surge, *insight*, e é denominado de iluminação. A elaboração ocorre após o julgamento da idéia como satisfatória e coloca o abstrato da forma linear, através da construção de uma teoria, um plano ou uma equação. A verificação da idéia é o último estágio do processo definido pelos autores. Duailibi e Simonsen (1990) acrescentam que a criação e o julgamento não podem ser exercidos ao mesmo tempo.

Kao (1997) é mais econômico ao definir as etapas do processo de criação. Três etapas compõem a compreensão de criatividade segundo ele: o processo de gerar idéias, desenvolvê-las e transformá-las em valor.

Osborn (1953 apud WECHSLER, 1998) sistematiza um meio de exercitar o processo criativo basicamente em três etapas. A procura de fatos consiste em definir o problema e coletar informações relevantes; a procura de idéias compreende gerar o maior número de idéias por meio de combinações, modificações, elaborações e transformações; e a fase de procura de soluções tem por finalidade verificar e avaliar as idéias geradas e traçar um plano para sua implementação.

A restrita noção de criatividade, como pensamento lateral, desenvolvida por Bono (1994a e 1994b), está diretamente relacionada com o processo de criação. O pensamento lateral refere-se à etapa de se gerar idéias enquanto o pensamento vertical, lógico, consiste em examinar e colocar em ação as idéias geradas.

Alencar (1995) limita-se também a apresentar o processo criativo em duas etapas: a preparação como sendo a primeira etapa do processo, tida como preparatória. Além de recolher dados relacionados diretamente com o projeto ou problema, todas as informações que podem constituir um recurso para a elaboração de soluções mais criativa devem ser observadas. Na fase de preparação o pesquisador ou artista estabelece forte envolvimento, dispensando enorme esforço e tempo. A segunda etapa, denominada como iluminação, é o período em que surge a solução para o problema ou quando se dá a inspiração. É um momento de intensa alegria e fascinação por parte do criador, evidenciando seu envolvimento com o processo.

Predebon (1997) considerando a criatividade como um tipo de raciocínio construtivo aplicado no dia-a-dia explica, metaforicamente, o processo do desenvolvimento da criatividade comparando com o crescimento de uma árvore. A terra simboliza o potencial criativo comum a todas as pessoas e a semente é a disposição favorável à criatividade. O adubo é acrescentado para otimizar seu crescimento e é chamado de proposição de ação, a determinação para se tomar uma iniciativa. O crescimento da planta, até ser uma árvore de porte regular, simboliza a atitude apresentada para o tema criatividade. A prática engajada que baliza as ações é representada pelo sol. As nuvens que fazem chover representam o autoconhecimento, extremamente valioso para o desenvolvimento da capacidade criativa e pode, também, ser uma meta àqueles que desejam aumentar seu potencial de criação. A árvore cresceu e tem uma grande copa que é comparada ao comportamento criativo, caracterizado pela atuação acima da média no exercício diário das potencialidades criativas e que foram

incorporadas à personalidade individual. Os frutos da árvore são os fatos criativos, puros *insights* ou manifestação prática da criatividade no dia-a-dia. A colheita dos frutos poderá ser facilitada pelo uso de uma escada que o autor considera os recursos conhecidos para estimular o aparecimento de idéias, lembra que os recursos não colaboram na produção do fato criativo. O ato final, consumir os frutos, é denominado de resultado gratificante e é um resultado prático e evidente obtido através da produção de fatos criativos.

O processo criativo está diretamente relacionado com as características de personalidade. Bono (1994a) coloca que a compreensão do processo criativo é baseada na maneira como a mente lida com a informação, envolve atitude mental, fuga dos hábitos tradicionais de pensamento, técnicas e formatos específicos, e o uso de uma nova palavra funcional. Habilidade essa que pode ser aprendida, praticada e usada por qualquer indivíduo.

2.1.4 Produto criativo

Para que um processo criativo seja completo é importante que ele resulte em algo reconhecido como criativo. Diversas dimensões contribuem para que um produto possa ser aceito como criativo e alguns estudos têm concentrado a atenção em definir essas características.

Mackinnon (1978 apud WECHSLER, 1998 e ALENCAR, 1995) estabeleceu cinco critérios para se avaliar o produto criativo. O primeiro é a originalidade que se refere a respostas estatisticamente infreqüentes entre a população. A capacidade do produto em resolver um problema ou alcançar um determinado objetivo é a característica que o autor chama de adaptação à realidade. O terceiro critério, elaboração, consiste em que o produto seja desenvolvido e comunicado de forma a ser avaliado para que possa ser útil a sociedade. Dois outros critérios, considerados opcionais pelo autor, quando verificados no produto permitem que seja considerado mais criativo. A solução elegante é a característica que considera o princípio de estética e elegância. Como último critério define a capacidade do produto em transcender, transformar ou revolucionar os princípios até então aceitos na área em questão.

Em pesquisa desenvolvida por Bessemer e Treffinger (1981 apud WECHSLER, 1998) foram definidas quatro categorias principais para se avaliar um produto criativo: novidade, resolução, elaboração e síntese. A novidade diz respeito às contribuições do produto para uma ou mais áreas. A novidade pode ser: germinal, sugerir a geração de novos produtos; original, resposta infreqüente na área considerada; e transformação, conduz a uma mudança na

percepção dos usuários ou observadores. A resolução consiste na capacidade do produto em atender uma determinada necessidade ou resolver um problema. A resolução pode ser compreendida de diferentes formas: adequação às necessidades da situação problema; adaptação e apropriação quanto ao problema; lógica em seguir as regras da área a que se destina; uso conduz aplicações práticas; e, por fim, o valor quando o produto agrega valor aos usuários ou aos observadores por atenderem uma necessidade física, social ou psicológica. A elaboração e síntese referem-se à capacidade de combinação entre diferentes elementos permitindo a compreensão do todo. Atratividade, complexidade, elegância e acabamento são as possíveis dimensões definidas pelos autores para a elaboração e síntese.

Alencar (1996) define alguns critérios para um produto criativo. Primeiramente, o produto não precisa ser tangível; deve ser novo, ao menos para o indivíduo que o gerou; e, por fim, deve ser considerado adequado às demandas da situação ou reconhecido como de valor na sociedade em questão, mesmo que isso não ocorra de imediato.

Para Amabile (1983 apud ALENCAR, 1995) um produto ou resposta será considerado criativo a partir do momento que seja novo, apropriado e útil para uma determinada tarefa que deve ser heurística e não algorística.

Um produto para Mansfield e Busse (1981 apud ALENCAR, 1995) é criativo somente quando relacionado a outros e em determinado momento da história. Carr (1997) alerta para que o novo produto tenha benefícios suficientes que justifiquem seu custo.

2.1.5 Características de personalidade e criatividade

O organismo para Hesketh (1983) é sempre o produto da interação de hereditariedade e meio ambiente. A personalidade pode ser compreendida como a maneira em que é organizado no ser humano as características herdadas dos pais, temperamento, e aquelas adquiridas da relação com o mundo, caráter de acordo com Antunes (2000). Questões ligadas à personalidade criativa têm sido amplamente discutidas na literatura da área. É consenso entre os estudiosos de criatividade que todas as pessoas possuem certo grau de habilidades criativas e podem ser desenvolvidas e aprimoradas mediante treino, prática e um ambiente favorável.

Bono (1994a) afirma que a eficácia da mente está na capacidade de organizar informações e padrões e quanto mais sólido for um padrão maior será sua utilidade. A criatividade, por sua vez, consiste em romper com padrões. A eficácia da mente é, portanto, oposta à criatividade como coloca o autor. Faz-se necessário desenvolver diferentes maneiras

de se utilizar a mente. A criatividade é uma parte do pensamento tão básica que pode ser desenvolvida nos mais diversos campos. Como as informações estão disponíveis a todos, Bono (1994b) acredita que a criatividade, maneira que o indivíduo observa a informação, que faz toda a diferença. A criatividade é percebida como a ferramenta competitiva mais importante e que utiliza mais amplamente os dados disponíveis.

Predebon (1997) afirma que a criatividade é a capacidade inata e exclusiva dos seres humanos em raciocinar construtivamente. Essa capacidade é inata a todas as pessoas e isso é unânime entre os estudiosos da área, o que pode ser contestado é o grau dessa habilidade. Para o autor a personalidade criativa é utilizada e desenvolvida em função do meio, de seus estímulos, das limitações que apresenta e dos bloqueios que impõe. Acrescenta, ainda, a idéia de que existem pessoas compulsivamente criativas, inato, e outras circunstancialmente criativas. A consciência das duas características de personalidade é interessante principalmente para aqueles que desejam exercer melhor sua criatividade. Predebon (1997, p.115) afirma que “no campo da criatividade, importa menos como nascemos do que como nos educamos”. Portanto, o autor define as características de personalidade favorecedoras à criatividade: independência, curiosidade, flexibilidade, sensibilidade, interesse variado, estética diferenciada, percepção e valorização do intuitivo e sensibilidade ‘feminina’. Como bloqueios o autor coloca: acomodação, miopia estratégica, imediatismo, insegurança, pessimismo, timidez, prudência, desânimo e dispersão.

O pensamento criativo pode ser compreendido também como pensamento divergente e pensamento lateral e está intrinsecamente relacionado à personalidade criativa.

Guilford (1967 apud WECHSLER, 1998 e ALENCAR, 1995 e 1996) desenvolve medidas para avaliar o pensamento e a produção divergente e sistematizou também em cinco categorias: fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração e sensibilidade. É interessante observar que o autor utiliza a sensibilidade somente quando trata das características como componentes do pensamento criativo. A fluência é a capacidade de gerar grande número de idéias podendo ser ideativa, associativa e expressiva. A flexibilidade consiste em mudar o significado ou interpretação de algo, quer de forma espontânea ou adaptativa. A originalidade refere-se à produção de respostas que são diferentes ou incomuns. A elaboração é a habilidade necessária para planejar e organizar, é também a quantidade de detalhes presentes em uma idéia ou resposta. Por fim, a sensibilidade para problemas constitui-se na capacidade de questionar o óbvio, reconhecer defeitos e deficiências nas idéias, inclusive próprias, e em aspectos do ambiente. Acrescenta também que o processo de criação recebe influência das

emoções e de outras habilidades de pensamento como: análise, síntese, avaliação, fantasia, capacidade de visualização e humor.

Amabile (1999) coloca que em cada pessoa existem três componentes da criatividade. A expertise é o conhecimento técnico, intelectual e relativo aos procedimentos; o raciocínio criativo consiste na flexibilidade e imaginação em solucionar problemas e a motivação intrínseca é a paixão interior em solucionar problemas e recebe influência da motivação extrínseca. Amabile (1996) adota o princípio de que a motivação intrínseca tende a promover a criatividade enquanto a motivação extrínseca trabalha contra o potencial de criação.

A criatividade para Lima (1985) exige investimento pessoal, envolvimento do eu, rompimento de amarras impeditivas, como hábitos arraigados, estereótipos e o vício de olhar o mundo com o mesmo olhar. A pessoa criativa tem capacidade de enxergar o de sempre com os olhos de nunca, como coloca a autora, aventura-se ao desconhecido, não pelo arriscar mas pelo algo mais que poderá encontrar.

A criatividade pode ser compreendida como uma atitude mental. Para Evans e Russell (1989, p.49)

“é encorajada por uma abertura de pensamento; pela disposição de conviver por algum tempo com idéias conflitantes e não ter a solução de imediato; por uma curiosidade que busca informações e pela ânsia de aprender; pela valorização dos trabalhos do inconsciente e a disposição a brincar com a imaginação; e pela presteza em recuar e questionar suposições e crenças”.

Abertura, tolerância ao risco, ânimo e curiosidade são as características essenciais do espírito criativo, ou A.L.M.A. criativa, colocadas por Ayan (1998). A curiosidade é a força inquisitiva da criatividade, a abertura refere-se a flexibilidade e respeito pelo novo, a tolerância ao risco está relacionada a coragem de abandonar a zona de conforto enquanto o ânimo é o combustível para trabalhar a paixão pela criatividade.

Oech (1997) apresenta quatro papéis para que uma pessoa desenvolva idéias criativas. O primeiro é o explorador de idéias que coleta informações e procura matéria-prima para gerar novas idéias; o artista de idéias transforma dados em idéias, abrindo a imaginação e o bom humor; o juiz examina e pondera as idéias, enquanto o guerreiro de idéias coloca as idéias em prática. Pode-se verificar que os papéis estão estreitamente relacionados com as características de uma personalidade livre para criar. Schleder (1999) conclui que é de vital importância na dinâmica do processo criativo saber interpretar os quatro papéis.

Carl Rogers (1977 apud WECHSLER, 1998 p.32 e 33) define algumas características próprias de uma pessoa criativa: “tolerância às ambigüidades; ausência de rigidez nos

comportamentos e pensamentos; confiança nos sentimentos e percepção; procura da auto-realização, desfrutando o momento presente e adaptando-se ao meio; busca de organização contínua da personalidade”.

Diversas características comuns em pessoas criativas são estabelecidas por Wechsler (1998) tendo como base estudos que visavam identificar a personalidade criativa. A autora destaca as seguintes características: fluência e flexibilidade de idéias; pensamento original e inovador; alta sensibilidade externa e interna; fantasia e imaginação; inconformismo; independência de julgamento; abertura a novas experiências; uso elevado de analogias e combinações comuns; idéias elaboradas e enriquecidas; preferência por situações de risco; alta motivação e curiosidade; elevado senso de humor; impulsividade e espontaneidade; confiança em si mesmo e autoconceito positivo; e sentido de destino criativo. Segundo o autor, a manifestação dessas características em diferentes graus em um indivíduo permite identificar uma pessoa criativa.

Mackinnon (1964 apud ALENCAR, 1995) observou os seguintes traços de personalidade em indivíduos considerados mais criativos: intuição, flexibilidade cognitiva, percepção de si mesmo como responsável, persistência e dedicação ao trabalho, pensamento independente, menor interesse em pequenos detalhes, maior interesse nos significados e implicações dos fatos, tolerância à ambigüidade, espontaneidade, abertura a experiências e interesses não convencionais.

Alguns aspectos da pessoa criativa são trabalhados por Kneller (1978). A pessoa criativa em média é de inteligência superior, não necessariamente precisa estar no ápice da escala. Outra qualidade é a consciência, no sentido de cômico e de estar mais informado e sensível do que o comum no seu meio. A fluência, capacidade de produzir mais idéias que o comum; a flexibilidade, tentar variadas abordagens; a originalidade, produzir o raro, incomum e de maneira não costumeira; e a elaboração, realização criativa, também são destacados. Acrescenta outros traços como: ceticismo, persistência, ‘brincar’ intelectualmente, humor, inconformismo e autoconfiança.

Segundo Ferreira (1994) é importante que cada indivíduo fortaleça o que de criador possui e desenvolve reflexões sobre o perfil de uma pessoa criativa. O indivíduo criativo é colocado pelo autor como um feliz insatisfeito, observador, sonhador, curioso, teimoso, comunicador, brincalhão, visionário (vai mais além, tem visão larga, vê em profundidade, é ousado e corre risco), animador (confia em si e acredita no que faz, conhece e acredita nos colaboradores, propõe um trabalho apaixonante, reconhece e divulga os méritos dos colaboradores, é determinado nas decisões, delega exercício de responsabilidade nos

colaboradores, aprende a comunicar e a informar e estimula e promove a formação dos colaboradores).

Schleder (1999) elaborou uma extensa relação contendo as características ligadas a uma personalidade criativa com base na literatura. Algumas características encontradas foram: inteligência, sensibilidade, fluência de pensamento e flexibilidade, curiosidade, interesses, humor, percepção extra-sensorial, empatia, simbolização, aspiração, autoconfiança e aceitação da própria pessoa, autonomia, tensão intrínseca, tolerância, agressividade e segurança, originalidade, formação de conceitos acidentais, capacidade de transformação e redeterminação, faculdade de análise, faculdade de síntese, capacidade de organização coerente, capacidade de elaboração e persistência, abertura, independência, iniciativa, autocontrole e autodisciplina e perseverança.

Alencar (1995) destaca alguns traços da personalidade criativa: autoconfiança, independência, consciência dos próprios recursos criativos, tendência ao não conformismo, espontaneidade, gosto pela aventura, interesse amplo, preferência pelo complexo, atração pelo misterioso, senso de humor, interesse artístico e estético, abertura a sentimentos e emoções, menor interesse em relações interpessoais, percepção de si mesmo como criativo, intuição, empatia e menor crítica de si mesmo.

Além das características de personalidade que contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo a literatura contempla características que exercem efeito contrário e funcionam como bloqueadoras à criatividade.

A ênfase no pensamento analítico, convergente e lógico, predominante na sociedade ocidental, juntamente com os processos de condicionamentos sedimentados ao longo de muitos anos são as principais razões, colocadas por Alencar (1996), que contribuem para a subutilização das possibilidades para criar e usufruir das fontes interiores de criação.

“A tônica de todo o processo de socialização tem sido no sentido de conduzir à uniformidade de comportamento e de expressão e de desencorajar a diversidade e a originalidade. A obediência às normas é um dos valores mais cultivados pelos agentes socializadores que se sentem ameaçados com a perspectiva de mudança e de questionamento, o que explica a hostilidade que muitas vezes se observa para com a pessoa que diverge da norma.”
(ALENCAR, 1996, p.64)

Os bloqueios mentais são fruto de uma aprendizagem, que começa muito cedo, a partir de ensinamentos que a sociedade transmite como: controlar e negar emoções; resguardar a

curiosidade; evitar situações que podem causar perda ou fracasso; que o erro é sinônimo de fracasso; sentimento de culpa; vergonha e constrangimento. (ALENCAR, 1996)

As barreiras internas à criatividade podem ser de natureza perceptual ou emocional, como coloca Alencar (1996). A primeira consiste em obstáculos que impedem a pessoa de perceber adequadamente o problema ou a informação que é necessária para resolvê-lo, diz respeito também à possibilidade de uma mesma situação ser vista de maneiras diferentes. A percepção é afetada pela dificuldade de se isolar o problema, pela imposição de limites inapropriados na situação e pelos estereótipos, atitudes, crenças e juízos de valor. As barreiras emocionais estão relacionadas à emoção e a autora destaca: o medo do fracasso e de cometer erros, a apatia e descrença; a insegurança, o medo de parecer ridículo, o sentimento de inferioridade e a inabilidade em refletir sobre as próprias idéias. Essas barreiras variam em quantidade e intensidade para cada pessoa.

Dentre os fatores psicológicos, de natureza individual, que tendem a promover a resistência à inovação, Alencar (1996) salienta: o conformismo às normas, o dogmatismo, a baixa tolerância à ambigüidade, a baixa propensão a correr riscos, o medo do desconhecido e o comodismo. Já o perfil da personalidade criativa é caracterizado pelo intenso envolvimento no trabalho e entusiasmo; otimismo; coragem a correr riscos; flexibilidade; abertura à experiência; tolerância à ambigüidade; autoconfiança; iniciativa e persistência.

Um aspecto essencial da criatividade, para Evans e Russell (1989), consiste em aprender a ver as coisas com novos olhos além de estar relacionado com um estado mental. Considerando essas dimensões os autores definem os juízos de valor como o grande bloqueio à criatividade. Os juízos de valor impedem a visão quanto a novas perspectivas, além de distorcerem a percepção da realidade. Evans e Russell (1989) identificam alguns princípios básicos de juízos de valor em atuação: nós criamos o que vemos, o mesmo fato pode oferecer mais de uma realidade, vemos o que esperamos ver e juízos de valor são autoconsolidadores.

A relação entre criatividade e inteligência tem sido o objeto de estudo de uma série de pesquisadores como Amabile (1996), Wechsler (1998) e Ayan (1998) entre outros. Para se estabelecer essa relação, além da dificuldade em definir criatividade, faz-se necessário resgatar também os conceitos de inteligência. É possível verificar que o processo intelectual é extremamente complexo e é muito mais amplo que aquele considerado nos testes de inteligência, especialmente o de Q.I. que é amplamente difundido.

Amabile (1983 apud WECHSLER, 1998, p.148) observa que “em níveis baixo de inteligência aparecem, quase uniformemente, níveis baixo de criatividade. Entretanto, em níveis altos de inteligência todos os níveis de criatividade podem ser encontrados”.

A fraca relação entre inteligência e criatividade pode ser observada nos estudos com crianças brasileiras desenvolvidas por Wechsler e Richmond (1982 apud WECHSLER, 1998). Duailibi e Simonsen (1990, p.58) corroboram a afirmação quando afirmam que “algumas pessoas criativas possuem uma inteligência modesta ou apenas média... enquanto muitas pessoas inteligentes mostram pouca criatividade”.

Por sua vez, Kneller (1978) coloca que a relação entre inteligência e criatividade é alta mas não é absoluta. Pessoas de QI baixo ou mesmo médio tendem para baixa ou média criatividade, entretanto, alto QI não garante alta criatividade. Torrance (1963 apud KNELLER, 1978) coloca que são poucas as pessoas altamente criativas que também não são altamente inteligentes. Alencar (1995) conclui que não há consenso se a criatividade seria uma habilidade própria da inteligência ou uma das dimensões da inteligência, a qual não tem sido avaliada tradicionalmente.

Ayan (1998) efetua uma relação entre criatividade e os sete tipos de inteligência desenvolvidos por Gardner: inteligência verbal/lingüística, inteligência matemática/lógica, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência corporal-cinestésica, inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal. A criatividade tende a ser mais desenvolvida quando relacionada à inteligência dominante do indivíduo. A compreensão de que cada indivíduo possui uma combinação única de todas as inteligências é destacada pelo autor para que se possa explorar a criatividade em áreas em que a inteligência possa não ser tão desenvolvida.

Segundo Alencar (1995 p.24), os processos cognitivos são fundamentais para se desenvolver o potencial criativo. Os processo cognitivos são definidos pela autora como os “processos psicológicos envolvidos no conhecer, compreender, perceber, aprender etc”. Refere-se também a maneira como o ser humano lida com os estímulos do ambiente: como percebe e vê a realidade e como registra e trabalha as informações. Acrescenta, ainda, que os fatores cognitivos e de personalidade se relacionam intimamente, a área cognitiva afeta diretamente a personalidade bem como a personalidade a área cognitiva. Pode-se identificar que a maioria dos autores não diferenciam as características de personalidade das características cognitivas, o que se percebe é que os fatores das características de personalidade criativa citadas contemplam os fatores das características cognitivas.

O grau de autoconfiança aliado à concepção que o indivíduo tem de si mesmo é um aspecto, colocado por Alencar (1995), crucial para o desenvolvimento e expressão da criatividade. A autora chama este aspecto de autoconceito e afirma afetar todas as áreas da personalidade do indivíduo podendo favorecer ou bloquear seu próprio potencial.

“autoconceito [...] conjunto de crenças e sentimentos do indivíduo a respeito de si mesmo e de suas capacidades. Este é um dos fatores mais importantes na determinação do comportamento emitido pelo sujeito, afetando todas as áreas da personalidade, podendo tanto restringir (no caso de um autoconceito negativo) como facilitar ao indivíduo (no caso de um autoconceito positivo) a realização de seu potencial.” (ALENCAR, 1995, p.65)

Diversas técnicas têm sido definidas com o intuito de desenvolver a criatividade. Predebon (1997) classifica as diferentes técnicas em três grupos diferentes e afirma não serem excludentes. As abordagens estruturais estão ligadas, na sua maioria, as técnicas de solução de problemas, e oferecem esquemas quase prontos para dirigir o raciocínio em direção às soluções criativas. As abordagens comportamentais são muito populares e buscam anular os bloqueios do indivíduo por meio de exercícios geradores de iniciativa e autoconfiança, alerta que as pessoas têm uma tendência a retornarem aos antigos bloqueios. As abordagens atitudinais baseiam-se em mudanças na pessoa, ocorrem através de um trabalho no campo psicológico visando uma expressão mais plena e espontânea do potencial criativo.

Predebon (1997) desenvolveu a técnica que tem como princípio a abertura com fim de tornar os profissionais mais criativos. A abordagem das aberturas promove a abertura das emoções para o autoconhecimento, a abertura dos sentidos para uma visão sistêmica e a abertura da mente como ponte para o inconsciente.

2.1.6 Ambiente e criatividade

O desenvolvimento da criatividade está diretamente relacionado com o ambiente em questão. Verifica-se também que o ambiente influencia a pessoa criativa, o processo criativo, bem como o produto criativo.

Justificativas para se estudar o ambiente criativo são colocadas por Wechsler (1998). Ela destaca a promoção da auto-realização do indivíduo, que contribuirá para uma sociedade com pessoas mentalmente saudáveis, e o estímulo à capacidade humana para gerar inovações e novas alternativas para problemas, contribuindo para um maior bem-estar da humanidade e um futuro mais promissor.

A influência de variáveis do ambiente sobre a criatividade é estudada, principalmente, em quatro meios diferentes: lar, escola, organizações e sociedade.

2.1.6.1 Ambiente social

A criatividade ocorre no contexto social, como coloca Alencar (1996), e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura. A autora afirma que a expressão da criatividade é influenciada pelas normas, tradições, valores, tabus, sistemas de incentivo e punição.

Ostrower (1987, p.11) enfatiza que “o potencial consciente e sensível de cada um, se realiza sempre e unicamente dentro de formas culturais”. As formas culturais, portanto, moldam o comportamento de cada ser humano e passam a ser fator essencial na construção da capacidade de criação.

Desse modo o ambiente social exerce grande influência no desenvolvimento da criatividade. Wechsler (1998) coloca que as barreiras culturais, perceptuais e emocionais impedem substancialmente o potencial de criação.

Entre as barreiras perceptuais Wechsler (1998) destaca: a dificuldade de perceber ou de ser sensível a problemas; a busca de soluções rápidas e imediatas; o pensamento rígido; a inabilidade de ver problemas sob um novo enfoque; e a dificuldade em suspender julgamentos e críticas.

Conforme a autora é comum a sociedade punir ou excluir os indivíduos diferentes, fator típico da barreira cultural. Jones (1993 apud WECHSLER, 1998) destaca entre as barreiras culturais: a orientação para a estabilidade; a punição ou exclusão daquele que diverge da norma; a valorização da lógica e descrédito pela intuição; a preferência pela tradição ao invés de mudanças; o medo do ridículo e as expectativas quanto ao papel sexual ‘típico’.

As barreiras emocionais são formadas através da história de vida de cada pessoa e de sua interação com o meio em que está inserida. As seguintes barreiras emocionais são colocadas por Jones (1993 apud WECHSLER, 1998): medo do fracasso; medo de brincar; miopia de recursos; evitar frustração; imaginação empobrecida; medo do desconhecido; necessidade de equilíbrio; medo de exercer influência; e medo de perder o controle.

Vários são os fatores na sociedade que parecem bloquear o desenvolvimento e a manifestação da criatividade. Alencar (1995) descreve alguns dos fatores e ressalta para o fato de não serem independentes além de se inter-relacionarem. Os fatores colocados pela autora são: pressão social com relação aos indivíduos que divergem da norma; atitude negativa com relação a arriscar-se; aceitação pelo grupo como valor importante; expectativas com relação ao papel sexual; dificuldade em visualizar variadas funções para um mesmo objeto;

difficuldade de reestruturar um problema; dificuldade em reformular um julgamento; ênfase exagerada nas formas tradicionais de fazer as coisas; dificuldade de imaginar e propor diferentes alternativas; medo do ridículo e da crítica; preferência por julgar idéias ao invés de gerar; desconhecimento dos próprios recursos; dificuldade em admitir sugestões ou considerar ponto de vistas distintos; sentimento de inferioridade e ansiedade entre outros.

Pode-se observar que características opostas àquelas anteriormente apresentadas tendem a contribuir para um ambiente social mais inovador. Dentre os fatores sociais relevantes para se desenvolver a criatividade. Arieti (1976 apud ALENCAR, 1996) destaca a disponibilidade de meios culturais e físicos, a tolerância e interesse por pontos de vista divergentes, o reconhecimento social e a possibilidade de interação entre pessoas de uma mesma área.

2.1.6.2 Ambiente familiar

O ambiente familiar, principal local onde o indivíduo é socializado, exerce grande influência na estrutura psicológica, nos traços de personalidade, na formação de valores do indivíduo e, especialmente, para o desenvolvimento da inteligência e da criatividade da criança.

Apesar da grande influência e importância do lar para desenvolvimento da criatividade poucos são os estudos que priorizam o ambiente familiar.

Os resultados dos trabalhos sobre o desenvolvimento da criatividade no lar desenvolvidos por Amabile (1996) identificam as atitudes dos pais que possuíam filhos altamente criativos. Destacam-se atitudes como: liberdade; respeito; contato emocional moderado; valores e não regras; atenção à realização e esforço ao invés de notas altas; pais ativos e independentes; admiração pela criatividade; e visão clara.

As características de personalidade dos pais também são salientadas por Alencar (1995) como influenciadoras à criatividade no ambiente familiar. Destaca as atitudes com relação à forma adequada de criar os filhos; as expectativas com relação à criança; o grau de confiança na capacidade da criança de explorar o mundo e de ser responsável; o grau de aceitação e respeito pelas idéias, sentimentos, indagações e fantasias da criança.

Wechsler (1998) alerta para a importância dos pais como mentores na infância além de exercerem papel crucial no desenvolvimento da criatividade.

2.1.6.3 Ambiente escolar

Os trabalhos sobre a educação para a criatividade na literatura atual têm se dirigido para o ambiente escolar como coloca Wechsler (1998). Para o melhor entendimento da criatividade no ambiente escolar deve-se esclarecer alguns aspectos como: a situação da realidade educacional brasileira; a função da escola; as habilidades intelectuais que a escola deve desenvolver e as prioridades da escola entre outros. Estudos que se concentram no ambiente escolar definem características próprias de professores criativos que contribuem para o surgimento de atitudes e pensamentos criativos em sala de aula.

Wechsler (1998) mostra os traços ou comportamentos que os professores gostariam de ver em seus alunos: altruísta, afetuoso, cortês, faz as tarefas a tempo, saudável fisicamente, trabalhador, social, sincero, tem senso de humor, obediente e quieto. Como traços e comportamentos indesejados nos alunos a autora cita: questionador, gostar de adivinhar, independente nos julgamentos, perturbador da ordem, emocionalmente sensível, intuitivo, persistente, procura falhas e independência de pensamento.

Segundo Giglio (1992 apud ALENCAR, 1995), o professor deveria cultivar algumas características como: originalidade, inventividade, fluência verbal, fluência de idéias, capacidade de elaboração, ceticismo em relação às idéias aceitas, persistência, humor, inconformismo e autoconfiança.

Os estudantes, por sua vez, necessitam sentir que são amados e valorizados comportamento esse oposto ao praticado pela maioria dos educadores que é de rejeição e punição, principalmente pelo fato de serem curiosos. (WECHSLER, 1998)

Desenvolver a capacidade de pensar de uma maneira criativa e inovadora não tem sido uma preocupação da escola, segundo Alencar (1996). O ensino vigente, conforme a autora, enfatiza a reprodução e a memorização do conhecimento, além de reduzir a criatividade, levando os alunos a se perceberem como pouco criativos e a cultivar bloqueios que geram insegurança, minam a autoconfiança e desperdiçam o talento e o potencial para se produzir novas idéias.

Alencar (1996) elenca uma variedade de características de escolas que inibem o desenvolvimento do potencial criador: ensino voltado para o passado com ênfase na reprodução e memorização do conhecimento; exercícios que só admitem uma única resposta correta; cultivo do medo do erro e do fracasso; destaque dos defeitos dos alunos ao invés de suas qualidades; atenção concentrada ao mundo exterior e pouco ao autoconhecimento;

desenvolve poucas habilidades cognitivas; cultivo de obediência, passividade, dependência e conformismo; e desconsideração da imaginação, fantasia e visão otimista do futuro.

Alencar (1996) acredita que para reverter a realidade do sistema educacional é necessário um esforço acentuado, principalmente no que diz respeito à preparação do professor, a revisão de currículo e a ampliação dos objetivos de ensino propostos. Acrescenta ainda que essa mudança é condição essencial para o desenvolvimento do país.

A preocupação com a falta de criatividade nas escolas fez com que fossem criados modelos para tornar o ensino mais criativo. O modelo educacional integrado, o modelo em etapas de ensino criativo e o modelo de incubação para o ensino são três exemplos apresentados por Wechsler (1998).

Kneller (1978) apresenta dois meios de se introduzir a criatividade na educação formal: como disciplina distinta, assunto novo ou habilidade nova ou modificando o atual currículo para que a criatividade seja inserida em todo assunto tratado. Opta pela segunda opção já que o conhecimento do tema não permitiria trabalhar de maneira eficiente e, o mais importante, a criatividade não é um fator isolado mas componente de diversas outras atividades. Sugere que seja trabalhado no ambiente escolar aspectos como: originalidade, apreciação do novo, inventividade, curiosidade e pesquisa, autodireção e percepção sensorial.

“Para que a criatividade possa ser cultivada no ensino é necessário, pois, que nos cursos de formação do professor haja uma preocupação não só com conhecimentos específicos de sua área e de pedagogia mas também com a criatividade e como promove-la em sala de aula.” (ALENCAR, 1995, p.98)

Wechsler (1998) conclui que a criatividade pode ser considerada como forma de desenvolver o potencial do indivíduo como um todo, provendo o seu bem-estar cognitivo, psicológico e social e utilizá-la na escola é fundamental.

2.1.6.4 Ambiente organizacional

Segundo Alencar (1995) há uma discrepância entre o interesse pela criatividade ao se comparar o ambiente escolar e o organizacional. Enquanto as escolas se mantêm refratárias a mudanças e resistentes a propostas que visam desenvolver a criatividade, as organizações operam com eficiência frente ao cenário marcado por novas tendências de mercado, mudanças nas regulações governamentais, novas concepções do trabalho e avanços tecnológicos.

Alencar (1996) ressalta alguns aspectos como catalisadores da criatividade no ambiente das organizações: o cenário internacional de intensas mudanças e acirrada competição, a globalização da economia trazendo novos concorrentes bem preparados, os processos de comunicação modernos alterando radicalmente o comportamento do consumidor, a nova tecnologia transformando os processos de produção e comercialização e o sistema sendo afetado por essa dinâmica.

Bono (1994b) afirma que a criatividade é reconhecida, atualmente, como essencial para todas as esferas na atividade de negócios. Três processos são apresentados pelo autor em que a criatividade é parte essencial, são eles: o estabelecimento de metas e objetivos; a geração de cursos de ação alternativos, entre os quais será selecionada a ação mais apropriada; e a utilização de dados.

Três variáveis influenciam a criatividade no ambiente organizacional, segundo Alencar (1995): as atitudes e comportamentos do indivíduo, que influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional; as características da organização e os fatores extra-organizacionais.

A criatividade em organizações é estudada sob diferentes aspectos. Um modelo das variáveis que afetam a criatividade e a inovação nas organizações foi desenvolvido por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998 e ALENCAR, 1995) e pertence a quatro áreas: de estrutura, de pessoa, de recursos e de ambiente.

A estrutura é caracterizada pelo nível de poder, quanto mais centralizado menor a capacidade de inovação e menor a participação dos empregados no processo decisório; pela formalização, em que muitas regras e procedimentos dificultam o processo de inovação; pela centralização; pela especialização, a rigidez em especialização não permite o empregado exercer outras tarefas sendo nocivo à criatividade; e pelo tamanho, que pode ter efeitos negativos quanto à frequência de inovação na organização.

As questões ligadas à pessoa podem ser identificadas nos membros e no clima da organização. Estão relacionadas, também, a valores que determinam os objetivos e as ações do indivíduo, assim como os traços de personalidade que influenciam no estilo de trabalho: o medo de correr risco, a intolerância à ambigüidade, o dogmatismo, a inflexibilidade, a motivação intrínseca que determina a energia a ser colocada no trabalho e a motivação extrínseca que surtirá efeito apenas quando se tiver a intrínseca.

As influências de recursos dizem respeito à carência de profissionais, tempo, recursos financeiros e informações. Wechsler (1998) desenvolve a área de informação de maneira detalhada, e é caracterizada pela extensão de fronteiras; quanto maior o número de canais de

comunicação maior será a possibilidade de inovação e também pela abertura de diálogo na comunicação.

O ambiente refere-se ao clima interno da organização e requer autonomia dos membros, recompensa adequada aos méritos de cada um, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades divididas em relação à produção de idéias novas e estabilidade de emprego. Van Gundy (1987 apud ALENCAR, 1996 e 1995) destaca a importância do ambiente da organização para o desempenho do potencial criativo. O autor apresenta também componentes que podem contribuir para que seja favorável: a autonomia, liberdade para inovar; os sistemas de premiação dependente do desempenho, salário, benefícios e recompensas não monetárias que devem ser justos e proporcionar satisfação aos empregados; o apoio à criatividade; a aceitação das diferenças e diversidade entre os membros; o envolvimento pessoal e a motivação intrínseca; e o apoio e valorização das novas idéias pela direção. Alencar (1996), corrobora com a idéia e afirma ser fundamental importância que o ambiente de trabalho deixe florescer as novas idéias. Esse é um grande desafio já que predomina nas organizações uma relação de desconfiança, normas rígidas e um precário sistema de comunicação.

Hill e Amabile (1993 apud ALENCAR, 1996) consideram que a inovação organizacional tem três componentes básicos: recursos, técnicas e motivação. Os recursos referem-se a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho. As técnicas compreendem competências no gerenciamento da inovação em toda a organização enfocando a concepção, desenvolvimento e implementação de novas idéias. A motivação é vista como catalisadora e imprescindível para a inovação, abrange uma orientação para o futuro e uma visão de risco.

Amabile e Gyskiewics (1989 apud ALENCAR, 1996) desenvolveram um instrumento a fim de identificar as barreiras e os estímulos à criatividade no ambiente de trabalho. Com base nos principais fatores que influenciam o desenvolvimento do potencial de criação o instrumento identificou como obstáculo: o excesso de trabalho para o tempo disponível; a presença de avaliações ameaçadoras; a ênfase em se evitar riscos e impedimentos em realizar as tarefas de maneira inovadora; e as políticas como competição destrutiva e excesso de preocupação para defender o próprio território. Como estímulos os autores avaliam as seguintes dimensões: a liberdade para decidir o que fazer no trabalho, como fazer e seu controle; os desafios; o acesso aos recursos apropriados: pessoas, materiais e informações; supervisão que estabelece metas apropriadas, apóia o trabalho em equipe e valoriza as contribuições individuais; colegas abertos a novas idéias, desenvolvem boa comunicação,

confiança, espírito de equipe e ajuda entre os membros; e o reconhecimento e recompensa ao trabalho.

A pesquisa desenvolvida por Faria e Alencar (1996) identificou os fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam e inibem a criatividade em organizações brasileiras e marcou os estudos de criatividade em organizações no Brasil. A pesquisa permitiu identificar doze categorias que estimulam a criatividade: ambiente físico, comunicação, desafios, estrutura organizacional, liberdade e autonomia, participação, recursos tecnológicos e materiais, salários e benefícios, suporte da chefia, suporte do grupo de trabalho, suporte organizacional e treinamento.

- “1. Ambiente físico: ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.
2. Comunicação: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.
3. Desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador.
4. Estrutura organizacional: número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
5. Liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
6. Participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos da tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
7. Recursos tecnológicos e materiais: disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias.
8. Salários e benefícios: remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras.
9. Suporte da chefia: postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.
10. Suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, trabalhos em grupos, reuniões com trocas de experiência, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
11. Suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.
12. Treinamento: capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos a inovações.” (ALENCAR, 1996, p.115)

Pôde-se verificar que algumas categorias encontradas podem tanto estimular como inibir a criatividade em organizações. Como barreiras à criatividade treze categorias puderam ser identificadas: ambiente físico, características da chefia, características da tarefa,

comunicação, cultura organizacional, estrutura organizacional, falta de liberdade e autonomia, falta de recursos tecnológicos e materiais, falta de treinamento, influências político-administrativas, relações interpessoais, salários e benefícios e volume de serviço.

- “1. Ambiente físico: ambiente físico inadequado, presença de ruídos, calor, pouca iluminação e outras características desfavoráveis ao processo de criação.
 2. Características de chefia: chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados e mantêm-se distante de seus subordinados.
 3. Características da tarefa: tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas.
 4. Comunicação: dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa.
 5. Cultura organizacional: empresa que se caracteriza pela não-aceitação de idéias novas, esquiva ao comportamento de correr riscos, resistência a mudanças, ocasionando o medo de errar e reforçando a apreensão diante da mudança, rigidez e acomodação.
 6. Estrutura organizacional: estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas pouco flexíveis, sistema de punição severo, alta centralização, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de diretrizes claras.
 7. Falta de liberdade e autonomia: restrições à tomada de decisão e à prática de idéias novas por parte dos funcionários.
 8. Falta de recursos materiais e equipamentos: ausência ou carência de recursos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias.
 9. Falta de treinamento: ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador.
 10. Influências político-administrativas: mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionando os objetivos e metas da empresa; ingerências políticas, desestimulando a produção criativa.
 11. Relações interpessoais: ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas idéias por parte dos colegas e conflitos.
 12. Salários e benefícios: sistema de retribuição desestimulante, baixos salários e política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.
 13. Volume de serviços: excesso de atividades e pressão de tempo”
- (ALENCAR, 1996, p.98)

Hallman (1967 apud DUAİLİBİ e SIMONSEN, 1990) estabeleceu alguns fatores que inibem a criatividade no ambiente organizacional: pressão para conformar-se, atitudes e meio excessivamente autoritário, medo do ridículo, intolerância para com as atitudes mais joviais, excesso de ênfase nas recompensas e no sucesso imediato, busca excessiva de certeza,

hostilidade para com a personalidade divergente, falta de tempo para pensar e rigidez da organização.

O que pode ser verificado é a variedade de formas em organizar os fatores que influenciam a criatividade no ambiente organizacional. Talbot (1993 apud ALENCAR, 1996) agrupa os fatores que inibem as inovações em organizações em categorias ligadas à chefia, aos colegas e a própria organização. Já Rickards e Jones (1991 apud ALENCAR, 1996) consideram os obstáculos em quatro categorias: obstáculos de natureza estratégica; obstáculos que refletem crenças pessoais, atitudes e valores; obstáculos de natureza perceptual; e obstáculos relativos à auto-imagem.

Dez atributos empresariais essenciais para uma empresa criativa são colocados por Carr (1997): confiança; abertura para que todos digam o que pensam da organização e façam perguntas necessárias para descobrirem como ela é; permitem e estimulam que todos se comuniquem com todos; procuram soluções para problemas e não “bodes expiatórios”, além de não punirem os empregados pelos erros nem justificam seus erros; concentram-se em problemas e oportunidades e não em personalidade e estrutura de poder; compartilham valores, metas e objetivos para apoiar e realçar a autogestão; incluem clientes e fornecedores no processo decisório; pesquisam sempre o horizonte e prevêm proativamente a mudança de forma qualificada para criar seu futuro; fomentam entre todos os empregados a propriedade e a capacidade de empreender; e estimulam o lúdico, o devaneio e a bobagem.

Gerenciar a criatividade é a idéia principal desenvolvida por Kao (1997) quando trabalha a criatividade no contexto organizacional.

“Significa encontrar um lugar apropriado para que as pessoas possam discutir e colaborar – mesmo que pessoalmente não queiram fazê-lo. Significa utilizar recursos sempre limitados. Significa controlar um processo incontrolável ou, no mínimo, imprevisível. Para muitos, criatividade é um esporte sangüinário.” (KAO, 1997, p.xiv)

Duailibi e Simonsen (1990, p.64) denominam como sábios criativos os gestores capazes de prever as mudanças que o tempo trará e são eficazes em efetuar mudanças nas instituições dando uma direção aos pensamentos e aos propósitos dos empregados de acordo com as mudanças que ocorrem silenciosamente.

A criatividade tem sido interesse marcante e crescente pelas organizações. Bono (1994b) apresenta algumas formas de se obter criatividade no ambiente organizacional. Primeiramente, tomar emprestado novas idéias dos outros, adotando, copiando, usando como inspiração ou comprando-as. Usar de uma agência externa para desenvolver novos conceitos.

Empregar pessoas criativas, considerar a criatividade como critério importante no processo de seleção e para os empregados criativos, novos ou antigos, proporcionar oportunidades e encorajamento de criar. Por fim, treinar os empregados a serem criativos. A primeira e a segunda forma para o autor são eficazes quando se quer, apenas, procurar novas idéias, as seguintes parecem superar essa limitação.

Nesse sentido, Alencar (1996) afirma que as organizações têm apelado para o treinamento de criatividade de seus empregados, como forma de compensar a educação anticriativa predominante na maioria das instituições de ensino, os processos de condicionamento da sociedade e dos sistemas educacionais que conduzem subestimação e subtilização dos recursos criativos.

Os fatores que influenciam a criatividade nas organizações e a sua capacidade de inovação são os mesmos que influenciam a criatividade em qualquer outra área, é o que coloca Wechsler (1998), logo, os componentes básicos da criatividade devem ser estimulados em todos os ambientes. Essa idéia é verificada quando Alencar (1996) afirma que as características de um clima que promove o talento criativo estão diretamente relacionadas a alguns dos direitos da criança divulgados pelo Unicef. Direitos que deveriam ser respeitados em qualquer ambiente, como o direito à confiança, o direito à liberdade, o direito de mostrar o que sente e o direito de ter confiança.

“Traçar o perfil de uma organização criativa não é, entretanto, uma tarefa difícil... o desafio maior reside em proceder às mudanças que se fazem necessárias em culturas organizacionais há muito sedimentadas, marcadas pela resistência às novas idéias e refratárias às exigências do mundo moderno. Outros desafios consistem em conscientizar os indivíduos de sua capacidade pessoal para criar... e promover mudanças em comportamentos que afetam de forma adversa as relações interpessoais e o clima no ambiente de trabalho.” (ALENCAR, 1996, p.92)

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento da fundamentação teórica sobre estrutura organizacional está organizado da seguinte forma: as concepções de estrutura organizacional; a visão dos autores quanto à estrutura organizacional; as dimensões da estrutura organizacional que contempla: complexidade, especialização, departamentalização, coordenação, formalização, treinamento, profissionalização e socialização e centralização; e, por fim os tipos de estrutura organizacional.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000, p.300) a administração da estrutura organizacional é de fundamental importância para as organizações. Para os autores “a estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre o comportamento e a produtividade internos à empresa e sobre sua capacidade de prosperar em face de pressões ambientais competitivas”. Colocam ainda que a estrutura organizacional atua como o contexto que circunda e influencia os processos de comportamento microorganizacional; dá forma aos vários agrupamentos e processos de comportamento mesoorganizacional; e, é a fonte de diversos processos de comportamento macroorganizacional que influenciam a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente circundante.

2.2.1 Concepções de estrutura organizacional

Diversas são as definições de estrutura organizacional principalmente por sua complexidade e por envolver uma grande variedade de elementos.

Stoner e Freeman (1995, p.230) definem estrutura organizacional como “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. A idéia de divisão e coordenação do trabalho também é verificada da definição de Mintzberg (1995, p.10) quando conceitua “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980), extrapolam o arcabouço estrutural, abordando a estrutura como um meio de controle bastante complexo, sendo esta continuamente produzida e recriada através da interação a qual modela também as interações organizacionais. Segundo os autores, “a conceitualização da estrutura deveria contemplar os padrões de interação da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem os trabalhos, formulam as políticas e alocam recursos” (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980, p.03). Destacam ainda que a estrutura não é estática, além de modelar o que ocorre numa organização é

modelada pelos acontecimentos que nela ocorrem. A relação entre os indivíduos é verificada também na definição de Blau (1974 apud HALL, 1984, p.37), afirma que a estrutura organizacional pode ser compreendida como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”.

Uma das definições mais abrangentes é colocada por Wagner III e Hollenbeck (2000, p.301). Os autores definem estrutura como uma

“...cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização... a estrutura de uma organização separa suas partes diferentes entre si e também ajuda a manter tais partes interligadas. Por isso, cria e reforça relações de interdependência no interior dos grupos e entre os grupos. A estrutura de uma empresa é o instrumento final pela qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reintegrada em uma totalidade significativa. É a estrutura que permite às pessoas trabalharem juntas e, com isso, realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não-organizados”.

Diferentemente das definições apresentadas, Meyer, Rowan e Kamens (1977 e 1977 apud HALL, 1984) consideram a estrutura organizacional como um mito criado pelas exigências sociais.

Stoner e Freeman (1995) concebem a estrutura organizacional em estrutura formal e estrutura informal. As estruturas organizacionais informais compreendem os “relacionamentos não-documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”. O organograma mostra a estrutura organizacional formal da organização e quem é responsável por cada tarefa, contudo determinadas características da estrutura organizacional não são explicitadas nos organogramas esses elementos escondidos eles denominam de estrutura organizacional informal. Mintzberg (1995, p.17) afirma que as “estruturas formais e informais são entrelaçadas e muitas vezes impossíveis de ser distinguidas”.

A estrutura organizacional atende a três funções básicas, segundo Hall (1984). Primeiramente, coloca que a estrutura contribui para que os produtos organizacionais sejam realizados e para que as metas organizacionais sejam atingidas. A estrutura também tem como função minimizar ou regulamentar as influências das variações individuais nas organizações, as estruturas são estabelecidas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. A terceira função da estrutura está em estabelecer os níveis

de poder, o fluxo de informações utilizadas numa decisão e as áreas onde as atividades são executadas.

As estruturas organizacionais, como coloca Hall (1984), recebem influencia do tamanho, da tecnologia, do ambiente e das decisões estratégicas. O fator tamanho é muito mais complexo que avaliar somente número de pessoas em uma organização, apesar da dificuldade em considerar quem está dentro ou fora da organização discutido, principalmente, em estudos das fronteiras organizacionais. Kimberly (1976 apud HALL, 1984) apresenta quatro componentes para o fator tamanho: a capacidade física das organizações, os indivíduos disponíveis na organização, os insumos e produtos organizacionais e os recursos distintos disponíveis para uma organização. Apesar das distinções entre os aspectos apresentados pelo autor eles estão diretamente relacionados. O fator tamanho, para Blau (1973 apud HALL, 1984), influencia diretamente a diferenciação, indica que o tamanho crescente está relacionado com a diferenciação crescente bem como a diferenciação decresce com o decréscimo do tamanho. Por outro lado, o autor coloca também que as despesas administrativas são mais baixas em organizações maiores e a faixa de controle dos supervisores também é maior.

“O tamanho está relacionado com a diferenciação, e a diferenciação, trazendo uma necessidade maior de controle e coordenação, está relacionada com as exigências maiores de despesas administrativas. Assim, o tamanho e a diferenciação funcionam com objetivos diversos.” (HALL, 1984, p.40)

O fator tecnologia influencia diretamente a estrutura da organização e envolve muito mais que maquinaria e equipamento usado na produção. Woodward (1958, 1965 apud HALL, 1984) define as organizações em três tipos quanto à natureza da tecnologia que adota: o sistema de pequenos lotes ou produção unitária, o sistema de grandes lotes ou produção em massa e as organizações que utilizam a produção contínua. O autor coloca ainda que a natureza da tecnologia afeta diretamente a estrutura atingindo aspectos como: o número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle dos supervisores e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao demais empregados. A tecnologia além de influenciar cada dimensão da estrutura interage com o fator tamanho como coloca Hall (1984). Blau e McKinley (1979 apud HALL, 1984, p.48) constataram que

“a complexidade estrutural e a diversidade das tarefas eram dependentes do tamanho quando havia tarefas uniformes, mas que o conteúdo cognitivo e a orientação profissional eram mais importantes com respeito às tarefas não-

uniformes. Portanto, o tamanho é importante numa condição tecnológica mas não na outra”.

Algumas dimensões da estrutura recebem maior influência do fator tamanho e outras do fator tecnologia. Marsh e Mannari (1981 apud HALL, 1984) constataram que a diferenciação e a formalização estruturais eram mais influenciadas pelo tamanho do que pela tecnologia adotada pela organização, já as entradas de trabalho, a amplitude de controle e a diferenciação entre gerentes e proprietários recebem maior influência da tecnologia do que do tamanho.

O fator ambiente compreende além do ambiente social o ambiente físico como clima e geografia. Ranson, Hinings e Greenwood (1980 apud HALL, 1984) colocam que as características ambientais, especialmente a infra-estrutura sócio-econômica, influenciam as organizações além de exercerem restrições a elas. Um ambiente hostil ou amistoso, a concorrência, as medidas políticas nacionais são aspectos que influenciarão a estrutura organizacional.

“... as organizações tentam manipular seu ambiente. Nenhum dos dois pode ser encarado como determinante do outro, num vínculo causal unidirecional. Além disso, a natureza do ambiente é percebida pelos responsáveis pelas decisões organizacionais e por aqueles que pretendem ampliar suas fronteiras. A percepção do ambiente gera ações na organização, através do processo decisório.” (HALL, 1984, p.51)

As escolhas estratégicas feitas na organização é o último fator desenvolvido por Hall (1984). Diante das pressões ambientais, as organizações precisam escolher a melhor alternativa para que possa alcançar seus objetivos. Hall (1984) trabalha a idéia de coalisão dominante que constitui o centro de poder na organização e faz as escolhas estratégicas com respeito à organização e sua estrutura. As decisões de uma organização são tomadas quanto: tecnologia, produto, bem como toda a dimensão de sua estrutura.

As organizações não estão no vácuo, o contexto coloca obstáculos e problemas que devem ser observados. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), colocam que o conjunto das restrições contextuais é um elemento importante para o entendimento da estrutura organizacional. Conforme os autores existem dois tipos de restrições: as características organizacionais e as características do ambiente. As características da organização envolvem a escala de operação, o modo de produção tecnológico e os recursos organizacionais. As características do ambiente são subdivididas em características de infra-estrutura socioeconômica e o ambiente institucionalizado. O ambiente socioeconômico engloba as

características físicas (geografia e domicílios entre outros), características econômicas (nível de emprego, mercado, tipo de indústria e comércio) e características sociais (demografia, classe e etnia). O ambiente institucional prescreve as condições de estrutura e desenvolvimento, cada elemento da estrutura formal é uma manifestação do poder de regras institucionais. A interpretação do ambiente passa pela percepção dos gestores, que é influenciada por suas posições na estrutura organizacional. À medida que os dirigentes revêem seus valores, a partir de influências externas, também alteram os padrões organizacionais.

2.2.2 Dimensões da estrutura organizacional

A compreensão da estrutura organizacional passa pela identificação e pelo entendimento de todos os elementos que a compõem. Contudo, a literatura apresenta uma gama de elementos que variam conforme a abordagem de cada autor.

Wagner III e Hollenbeck (2000) desenvolvem diferentes elementos como relacionados à estrutura organizacional. Primeiramente, colocam que ela é criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização. A padronização, por sua vez, estimula o aparecimento de formalização, profissionalização, treinamento, socialização e especialização. Colocam que a presença da padronização, formalização e especialização em uma organização caracterizam a burocracia. A estrutura surge a partir do momento em que os grupos de uma organização são dispostos em departamentos, estes, são coordenados com hierarquia, centralização e coordenação. Finalizam que a combinação entre os mecanismos de coordenação, a departamentalização e a centralização produz um tipo característico de estrutura organizacional: pré-burocrática, burocrática ou pós-burocrática. Pode-se verificar que ao desenvolverem os princípios da estrutura organizacional diversas dimensões são trabalhadas.

Hall (1984) coloca como características estruturais cruciais a complexidade, a formalização e a centralização. O tamanho, a tecnologia, o ambiente e as escolhas estratégicas são colocados pelo autor como fatores influenciadores da estrutura organizacional. A complexidade compreende a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial, o autor também trabalha nessa dimensão a coordenação e controle.

Para Stoner e Freeman (1995) a estrutura organizacional é constituída basicamente por três elementos: a divisão do trabalho ou especialização da tarefa, a departamentalização e a coordenação que está diretamente ligada a idéia de integração e diferenciação. Três tipos de

estruturas são estabelecidos pelo autor: a estrutura funcional, a estrutura por produto/mercado e a estrutura matricial.

O conceito de estrutura organizacional para Mintzberg (1995) está diretamente relacionado com os mecanismos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos empregados; que definirão os cinco tipos de estruturas especificados pelo autor: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Os elementos essenciais da estrutura organizacional para Mintzberg (1995) são originários dos estudos de Herbert Simon (1977 apud MINTZBERG, 1995) e estão organizados em quatro grandes grupos. O delineamento de posições individuais corresponde a: especialização da tarefa, a formalização do comportamento e o treinamento e doutrinação. O delineamento da superestrutura compreende o agrupamento das unidades e o dimensionamento dessas unidades. O delineamento das ligações laterais corresponde aos sistemas de planejamento e controle e aos instrumentos de interligação. O delineamento do sistema da tomada de decisão compreende a descentralização vertical e a descentralização horizontal.

A compreensão de Volberda (1998) da estrutura organizacional pode ser identificada em seus estudos a respeito da flexibilidade nas organizações. O autor define três dimensões que constituem a estrutura organizacional. A forma organizacional básica, compreende os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização; os sistemas de planejamento e controle; e, os processos de regulação: da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão.

Para Mintzberg (1995) os elementos de uma estrutura organizacional devem proporcionar uma harmonia interna a organização e também com a situação da organização. Pôde-se verificar uma variedade de elementos da estrutura organizacional que são abordados diferentemente pelos autores da área. Complexidade e especialização; departamentalização; coordenação; formalização; treinamento, profissionalização e socialização; e centralização serão desenvolvidos como dimensões integrantes da estrutura organizacional.

2.2.2.1 Complexidade e especialização

A complexidade da organização é desenvolvida por Hall (1984) como um elemento da estrutura organizacional e contempla os princípios da especialização desenvolvidos por autores como Wagner III e Hollenbeck (2000), Mintzberg (1995) e Stoner e Freeman (1995).

A complexidade e a especialização serão desenvolvidas simultaneamente como uma dimensão da estrutura organizacional.

O tamanho e a complexidade da organização, para Hall (1984), são as primeiras dimensões a atingir os empregados. O autor coloca que a complexidade envolve uma diversidade de componentes, principalmente coordenação e controle, e as organizações variam amplamente o grau de complexidade, sendo essa compreensão muito importante. Os três elementos mais comuns envolvidos com a complexidade são colocados por Hall (1984): a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão espacial.

A diferenciação organizacional recebe influencia direta do tamanho organizacional. Conforme Hall (1984) a diferenciação é medida pelo número de níveis, departamentos e títulos das funções de uma organização. Dados de pesquisa desenvolvida por Blau (1971 apud HALL, 1984) indicam que quanto maior o tamanho da organização maior será sua diferenciação, bem como o tamanho decrescente está relacionado com a diferenciação decrescente. Vale lembrar que Stoner e Freeman (1995) desenvolve a idéia de diferenciação e integração quando trabalha o elemento estrutural coordenação.

Segundo Hall (1984) a diferenciação horizontal é a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Para o autor há duas maneiras básicas pelas quais as tarefas podem ser distribuídas. A primeira consiste em fornecer a especialistas altamente treinados uma gama de atividades muito abrangente para desempenhar e é exemplificada pelos profissionais ou pessoas especializadas que são individualmente responsáveis por tarefas completas normalmente têm responsabilidade e autoridade para conduzirem a tarefa e sua completude. A segunda maneira é subdividir minuciosamente as tarefas de modo que não especialistas possam executá-las e é vista claramente na linha de montagem onde cada empregado desempenha apenas uma ou algumas poucas tarefas repetitivas. A distribuição da tarefa está diretamente relacionada a sua natureza, tarefas não-rotineiras e muito variadas são mais comumente subdivididas de acordo com o primeiro tipo de diferenciação já as tarefas rotineiras e uniformes se prestam ao segundo tipo de diferenciação.

Hage (1965 apud HALL, 1984, p.56) define complexidade como a

“especialização numa organização... medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão do treinamento exigido para cada uma delas. Quanto maior o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exigido, mais complexa a organização”.

O número de especialidades ocupacionais, a atividade profissional e a formação profissional são os três elementos integrantes da complexidade como colocado por Hage e Aiken (1967 apud HALL, 1984).

A diferenciação horizontal é definida por Blau e Schoenherr (1971 apud HALL, 1984 p.57) como o “número de posições diferentes e de subunidades diferentes na organização”. A complexidade de uma organização é maior quanto maior for o número de suas posições e subunidades e a ampliação horizontal ocorrerá à medida que o trabalho é subdividido para a realização da tarefa.

A diferenciação vertical ou hierárquica pode ser compreendida como o número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção conforme Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968 apud HALL, 1984). Algumas conclusões a respeito da diferenciação vertical são colocadas por Hall (1984). Primeiramente, afirma que a autoridade se distribui de acordo com cada nível na hierarquia, ou seja, quanto mais alto o nível hierárquico maior será a autoridade. Em segundo lugar, coloca que uma hierarquia relativamente estratificada concentra o poder no topo da organização cabendo aos empregados em posições intermediárias pouco mais a fazer que o trabalho rotineiro. O tamanho da organização está relacionado também com o número de níveis hierárquicos, afirma que à medida que o tamanho aumenta o número de níveis hierárquicos também aumenta, apesar de menor intensidade que o aumento de tamanho.

Quanto maior a diferenciação seja ela horizontal o vertical maior será a dificuldade de controle, coordenação e comunicação segundo Hall (1984).

A dispersão espacial é o terceiro elemento envolvido com a complexidade conforme Hall (1984) e envolve tanto a dispersão horizontal como a vertical. O autor define a dispersão espacial como sendo a capacidade em que as atividades e os empregados podem se dispersar no espaço, de acordo com suas funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas. Complementa que uma organização pode desempenhar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e os mesmos arranjos hierárquicos em locais múltiplos.

Alguns indicadores da dispersão espacial foram estabelecidos por Hall, Haas e Johnson (1967 apud HALL, 1984, p.59):

“(1) o grau em que as instalações físicas estão espacialmente dispersas, (2) a localização (distância da matriz organizacional) das instalações espacialmente dispersas, (3) o grau em que o pessoal está espacialmente dispersado e (4) a localização do pessoal espacialmente disperso”.

Hall (1984) coloca que a dispersão espacial está relacionada positivamente com a estruturação das atividades e com a concentração de autoridade; em organizações dispersas os empregados possuem maior autonomia quanto à forma como executam suas atividades cotidianas e a dispersão é também acompanhada pela retenção de determinados tipos de controle pelas organizações centrais.

Pode-se verificar que algumas idéias que compreendem a complexidade desenvolvida por Hall (1984) são abordadas por outros autores como especialização da tarefa, divisão do trabalho e departamentalização.

A especialização de tarefas é trabalhada por Stoner e Freeman (1995, p.230) como divisão do trabalho. A especialização da tarefa consiste na

“divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples” o que está bem próximo do conceito de divisão do trabalho que consiste na “decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p.311) a “especialização é o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas”. Verifica-se que em algumas organizações as tarefas são generalizadas e todos executam o mesmo tipo de tarefa, é mais comum, portanto, organizações em que os empregados executam tarefas especializadas que se distinguem entre si em aspectos importantes. A grau de especialização, conforme os autores, pode ser medido pela diversidade de atividades que compõem cada cargo; quanto mais alto o grau de especialização mais estreito o âmbito das atividades de cada cargo.

A especialização da tarefa está relacionada com o conceito de divisão do trabalho segundo Mintzberg (1995). Coloca que as tarefas podem ser especializadas em duas dimensões. Primeiro a especialização horizontal do trabalho que diz respeito à extensão ou amplitude, quantidade de tarefas diferentes contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma destas tarefas. Segundo a especialização vertical do trabalho que se refere à profundidade do controle sobre o trabalho.

A idéia de especialização horizontal e especialização vertical, tipos distintos de especialização, é também desenvolvida por Wagner III e Hollenbeck (2000) como maior profundidade. A especialização horizontal é o modo como o trabalho realizado em cada nível hierárquico de uma organização é dividido em trabalhos individualizados. A baixa especialização horizontal é verificada quando o trabalho é distribuído entre empregados que

funcionam como generalistas, executam diversas tarefas. A alta especialização horizontal refere-se ao trabalho no âmbito de um nível hierárquico que é distribuído na forma de cargos especializados. Três situações são destacadas por Wagner III e Hollenbeck (2000) que justificam o uso da especialização horizontal. Elevada especialização horizontal tem potencial para gerar maior produtividade; reduz substancialmente o tempo perdido na passagem de uma atividade para a outra, já que há uma limitação de atividades diferentes para os trabalhadores altamente especializados; e por fim, facilita o desenvolvimento de novos métodos e equipamentos para um determinado trabalho uma vez que é mais fácil identificar e analisar um número menor de atividades de tarefa crítica. A especialização vertical, conforme Wagner III e Hollenbeck (2000, p.312), “diz respeito ao grau em que uma organização é dividida em níveis hierárquicos”, quanto maior o grau de especialização vertical maior o número de camadas na hierarquia de autoridade de uma organização e maior a separação entre a administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho.

Quatro tipos de trabalho são identificados por Mintzberg (1995) da combinação entre especialização vertical e horizontal. Alta especialização horizontal e alta especialização vertical corresponde a serviços não especializados. A combinação entre alta especialização horizontal e baixa especialização vertical diz respeito aos serviços profissionais, núcleo operacional e unidades de assessoria. Baixa especialização horizontal e alta especialização vertical corresponde a certos serviços administrativos nos níveis mais baixos. Todos os outros serviços administrativos correspondem à baixa especialização horizontal e baixa especialização vertical.

Stoner e Freeman (1995) colocam algumas vantagens e desvantagens quanto à especialização da tarefa. Como vantagem principal tem-se o aumento considerável da produtividade, acrescenta também a criação de tarefas simplificadas que podem ser apreendidas e completadas de forma relativamente rápida, além de criar uma variedade de empregos, permitindo a escolha pelo indivíduo e a combinação com seus talentos e interesses. Como desvantagem da divisão do trabalho o autor cita apenas a principal sendo a alienação, ausência da sensação de controle sobre o próprio trabalho. Todavia, para Mintzberg (1995) a especialização do trabalho gera um número de problemas principalmente de comunicação e de coordenação.

Mintzberg (1995) desenvolve a idéia de ampliação do trabalho. A ampliação do trabalho horizontal diz respeito ao envolvimento do empregado com uma ampla variedade de tarefas e a ampliação do trabalho vertical, ou enriquecimento, verifica-se quando o empregado além de realizar mais tarefas ganha maior controle sobre elas.

2.2.2.2 Departamentalização

Apesar de não ser considerada pela maioria dos autores como elemento da estrutura a departamentalização é desenvolvida por eles como essencial para se compreender as estruturas das organizações.

Stoner e Freeman (1995, p.230) define departamentalização como sendo o “agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectados”.

A departamentalização pode ser compreendida de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000) como o modo de agregar os grupos similares de uma organização. A departamentalização funcional equivale ao agrupamento por funções o que permite a troca de informações relativas à especialidade funcional melhorando com isso as respectivas habilidades. A departamentalização funcional é considerada pelos autores como economicamente eficiente, no entanto, carecem de flexibilidade para lidar com a mudança. Para Wagner III e Hollenbeck (2000) a departamentalização divisional corresponde a usar o agrupamento por fluxo de trabalho no topo da organização. A departamentalização divisional possui flexibilidade em qualquer tipo de divisão: seja por produto, por cliente ou por área geográfica. Acrescentam que a departamentalização acentua semelhanças que facilitam o gerenciamento das relações intergrupais.

Conforme Volberda (1998) o agrupamento funcional é o mais mecânico pela carência de mecanismos de coordenação do trabalho comprometendo a capacidade de resposta diante de contingências ambientais. Coloca que o agrupamento por produto ou serviço localiza-se entre os extremos de mecânico e orgânico, com alto grau de autonomia em cada unidade o que favorece a rápidas adaptações quanto às mudanças ambientais. Como mais flexível identifica os agrupamentos por mercado alvo pelo contato direto com os clientes possibilitando agilidade em responder as demandas.

A idéia de departamentalização é desenvolvida por Mintzberg (1995) com o termo “agrupar unidades” e considera como o meio fundamental de se coordenar o trabalho nas organizações. Alguns efeitos importantes do agrupamento são colocados pelo autor: o estabelecimento de um sistema de supervisão comum entre posições e unidades; a definição de posições e unidades que compartilharão recursos comuns; a criação de medidas comuns de desempenho; e o encorajamento do ajuste mútuo.

Segundo Mintzberg (1995) o agrupamento pode seguir algumas bases como: conhecimento e habilidade, processo de trabalho e função, tempo, resultado, cliente e local. Estabelece também quatro critérios fundamentais que as organizações podem adotar para agrupar posições e unidades: as interdependências relacionadas com o fluxo de trabalho, os processos de trabalho, as escalas de trabalho e o relacionamento social ao redor do trabalho.

Mintzberg (1995) desenvolve principalmente o agrupamento por função e por mercado. Agrupar por função considera aspectos como: conhecimento, habilidade, processo de trabalho ou função de trabalho. Esse tipo de agrupamento carece de um mecanismo estabelecido para a coordenação do fluxo de trabalho além de ser mais burocratizado principalmente onde o trabalho não exige habilidade. Agrupar pelo mercado prioriza a coordenação do fluxo de trabalho às custas da especialização por processo e por escala. Coloca ainda que a organização pode optar por diferentes agrupamentos em distintas partes da organização.

Os agrupamentos por mercado ou por função podem ser denominados de unidades. Mintzberg (1995), ao lidar com o delineamento da superestrutura, coloca que as unidades variam de dimensão e cita as principais razões de seu aumento.

“...a dimensão da unidade é levada a aumentar pela: (1) padronização de todos os três tipos; (2) similaridade das tarefas executada em uma dada unidade; (3) necessidade dos empregados por autonomia e auto realização; e, (4) necessidade de reduzir a distorção no fluxo de informação hierárquica acima. A dimensão é levada a reduzir pela: (1) necessidade de supervisão direta cerrada; (2) necessidade de ajustamento mútuo entre tarefas complexas e interdependentes; (3) o quanto o gerente de uma unidade tem encargos não administrativos para executar; e, (4) a necessidade que os membros da unidade possuem de ter acesso freqüente à chefia para consulta ou recomendações e, talvez, por causa da necessidade de segurança.” (MINTZBERG, 1995, p.78)

A hierarquia parece estar intrínseca a idéia de departamentalização. Para Wagner III e Hollenbeck (2000), a hierarquia é utilizada como meio de controlar as relações intergrupais e difere de uma organização para outra quanto ao nível de gerentes - superior, médio e supervisão - que terão autoridade última pela tomada de decisão e emissão de ordens.

Para Stoner e Freeman (1995) o alcance da gerência de uma organização afeta sua eficiência, sendo que quando é abrangente normalmente exige muito dos gerentes, quando é restrito significa sua subutilização. O autor coloca que um alcance estreito cria estruturas organizacionais altas, com muitos níveis, em que a longa cadeia de comando retarda a tomada

de decisões. Já os alcances amplos criam estruturas organizacionais achatadas com menor número de níveis hierárquicos, acelerando a tomada de decisão.

Hall (1984) observa que características estruturais como: centralização, complexidade e estratificação variam conforme os níveis hierárquicos. Conforme Stoner e Freeman (1995 p.231) a estrutura organizacional alta consiste na “estrutura organizacional caracterizada por um alcance de gerência pequeno e muitos níveis hierárquicos” e a estrutura organizacional achatada compreende a “estrutura organizacional caracterizada por um grande alcance de gerência e poucos níveis hierárquicos”.

Para se ter uma idéia da departamentalização de uma organização é comum a análise do organograma pois permite visualizar todos as unidades constitutivas, seus limites, suas relações e possíveis atribuições.

Stoner e Freeman (1995) colocam que o organograma é um meio, menos complexo, de se compreender os elementos da estrutura organizacional. Os retângulos representam a divisão de trabalho e o modo como as tarefas são departamentalizadas, a ordenação em níveis representa a hierarquia da administração e as linhas que ligam alguns retângulos representam a cadeia de comando ou a subordinação.

Conforme Stoner e Freeman (1995, p.231), o organograma é o “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam”. A observação de um organograma permite identificar o alcance da gerência ou o alcance de controle, “número de subordinados que reporta diretamente a um dado administrador”.

Para Mintzberg (1995), o organograma, apesar de não mostrar os relacionamentos informais, pode representar um retrato fiel da divisão de trabalho exibindo: as posições existentes na organização, como estão agrupadas em unidades e como a autoridade formal flui entre elas.

2.2.2.3 Coordenação

As diferenças existentes em uma organização, sejam elas naturais ou decorrentes da especialização da tarefa, provocarão a necessidade de uma coordenação mais intensa. Stoner e Freeman (1995, p.237) conceituam diferenciação como o “princípio segundo o qual as diferenças nos estilos de trabalho, inclusive as de orientação e estrutura, podem complicar a coordenação das atividades de uma organização”, além de revelar o grau de diferença existente entre os componentes internos da organização, podendo estar relacionados com a

orientação do tempo, objetivos interpessoais e com a estrutura formal. Conforme Bateman e Snell (1998, p.232) a diferenciação é criada pela “especialização dos cargos e pela divisão do trabalho”. Hall (1984) considera a coordenação, bem como o controle, como problemas provenientes da complexidade ou diferenciação da organização.

Lawrence e Lorsch (1967 apud STONER E FREEMAN, 1995) identificam quatro tipos de diferenciação: a diferenciação das unidades de trabalho, a diferenciação temporal; a diferenciação dos estilos interpessoais e a diferenciação em termos de formalidade das diferentes unidades.

O conceito de integração parece ser oposto ao de diferenciação e é alcançado nas organizações por meio de coordenação como colocam Wagner III e Hollenbeck (2000). Verifica-se que a coordenação é desenvolvida também como sinônimo de integração. Wagner III e Hollenbeck (2000, p.301) definem coordenação como “um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado”.

Wagner III e Hollenbeck (2000) afirmam que a integração estrutural é um grande desafio enfrentado pelos gestores das organizações. A integração é alcançada por meio da coordenação das relações entre pessoas e grupos interdependentes. Integração para Lawrence e Lorsch (1967 apud HALL, 1984 p.63) é “a qualidade do estado de colaboração existente entre os departamentos que são solicitados a conseguir uma unidade nos esforços pelas demandas do ambiente”.

A coordenação é compreendida por Stoner e Freeman (1995, p.237) como “o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização”. Coloca que o grau de coordenação está relacionado com a natureza e os requisitos da comunicação das tarefas executadas e do grau de interdependência entre as unidades que as executam.

A coordenação, para Mintzberg (1995), é elemento fundamental da estrutura organizacional que envolve o controle e a comunicação. O controle, como citado, é para Hall (1984) um problema proveniente da complexidade das organizações. Segundo Mintzberg (1995) os sistemas de planejamento e de controle recheiam a superestrutura. Um plano tem por finalidade especificar um resultado desejado, padrão, e o controle avalia se o padrão foi ou não alcançado. O autor coloca que os planos podem especificar ou padronizar: a quantidade, a qualidade, o custo e prazo dos resultados, bem como suas características específicas. O autor distingue dois tipos fundamentais de sistemas de planejamento e controle: um que enfoca a regulação do desempenho global e o outro que procura regular ações específicas. O controle do desempenho consiste em regular os resultados globais de uma

unidade específica e tem como finalidade medir e motivar. O planejamento da ação surge como meio pelos quais as decisões não rotineiras e as ações de uma organização inteira são delineadas como um sistema integrado.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000) a coordenação permite com que os membros de uma organização trabalhem juntos para realizarem tarefas e objetivos comuns. O ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização são os mecanismos básicos de coordenação apresentados pelos autores.

O ajuste mútuo, conforme Wagner III e Hollenbeck (2000) e Mintzberg (1995), consiste na coordenação realizada por meio de processos de comunicação interpessoal em que aqueles que trabalham juntos e os que ocupam posições de autoridade semelhante compartilham informações relacionadas ao trabalho. Para os autores, é o mecanismo de coordenação mais simples e está baseado na troca de informações entre os empregados sobre o modo como o trabalho deve ser realizado e quem deve realiza-lo. O ajuste mútuo alcança a coordenação do trabalho por meio do processo simples da comunicação informal.

Os ajustes mútuos são trabalhados por Volberda (1998) como dispositivos de contato e resultam em formas laterais de comunicação que articulam os processos de tomada de decisão e atravessam os níveis de autoridade. A forma natural, a forma de grupo e a forma de influência são os três tipos de dispositivo de contato colocados pelo autor. A forma natural é o dispositivo mais simples que permite grande contato entre duas subtarefas. Na forma natural um papel de ligação pode ser criado para lidar com contatos entre departamentos e evitar as longas linhas de comunicação nos níveis superiores. O dispositivo forma de grupo é usado quando as demandas de processamento de informação ultrapassam as capacidades de um único papel de ligação e quando vários departamentos estão envolvidos. Nesse caso, os gerentes desses vários departamentos formam uma força tarefa ou um time para, articuladamente, resolverem a questão. A forma de influência é o dispositivo usado em situações em que muitas decisões importantes são tomadas por grupos nos níveis mais baixos e quando surgem problemas de liderança. A forma de influência cria papéis de integração, ou papéis de ligação gerencial, em que é designado um integrador para coordenar o processo porem não participa diretamente do trabalho.

A supervisão direta, para Mintzberg (1995), obtém a coordenação através de uma pessoa que detêm a responsabilidade pelo trabalho dos outros, além de fornecer instruções a eles e monitorar suas ações. Wagner III e Hollenbeck (2000, p.302) afirmam que “um supervisor direto adquire autoridade hierárquica para determinar quais tarefas precisam ser executadas, por quem e como elas estarão ligadas na produção do resultado final desejado”.

A padronização é o mecanismo que coordena o trabalho por meio de padrões e procedimentos estáveis que ajudam os empregados a definir o modo em que executarão suas tarefas. Os padrões e os procedimentos são definidos anteriormente dos trabalhos serem executados. Mintzberg (1995) define três tipos de padronização que são trabalhados como diferentes mecanismos de coordenação. A padronização dos processos de trabalho ocorre quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas. A padronização dos resultados do trabalho padroniza as saídas como a dimensão do produto ou o desempenho. A padronização das habilidades dos trabalhadores coordena através da padronização do conhecimento e habilidades dos empregados por meio de treinamento necessário para executar o trabalho especificado.

Já Wagner III e Hollenbeck (2000) definem quatro tipos diferentes de padronização que podem ser relacionados com os anteriores. A padronização de processos de trabalho ou padronização comportamental consiste na descrição específica e minuciosa dos comportamentos dos trabalhadores e das ações que eles devem executar para realizar seus trabalhos. A padronização do produto diz respeito à designação formal dos objetivos da produção ou metas de desempenho. A padronização de habilidades especifica as aptidões, conhecimentos ou habilidades que as pessoas devem ter para executar determinada tarefa com competência. Segundo os autores, a padronização de habilidades tem por finalidade controlar as características e, não o trabalho das pessoas, e é adotada principalmente em situações em que os processos de trabalho e os padrões de produção não podem ser facilmente especificados. A padronização de normas ocorre quando os empregados compartilham um conjunto de convicções sobre a aceitabilidade de determinados tipos de comportamento que contribuam para que se comportem de maneira aprovada. Conforme os autores, é comum serem empregados concomitantemente dois ou mais tipos de padronização para integrar atividades de trabalho entre as pessoas e os grupos da organização.

Observa-se que a padronização pode ser desenvolvida mediante a formalização, a profissionalização, o treinamento e a socialização. Esses fatores, porém, serão trabalhados como elementos da estrutura organizacional.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000) dois fatores influenciam a escolha do mecanismo de coordenação: o número de empregados, na qual os esforços devem ser coordenados para assegurar o desempenho satisfatório de tarefas interdependentes, e a estabilidade relativa da situação em que as tarefas devem ser executadas. Afirmam que o ajuste mútuo permite um alto grau de flexibilidade, por não requerer planejamento extenso nem a diferenciação hierárquica; a supervisão direta quanto a flexibilidade encontra-se entre o ajuste mútuo a

padronização, por pressupor uma hierarquia de autoridade, pela carência de espontaneidade e fluidez; em termos de flexibilidade a padronização é a menos flexível.

Segundo Mintzberg (1995), a medida em que o trabalho organizacional se torna mais complexo os mecanismos de coordenação se alteram. Alteram do ajuste mútuo para a supervisão direta, seguindo para a padronização, preferencialmente dos processos, a seguir dos resultados ou ainda das habilidades, por fim revertendo para o ajuste mútuo inicial.

2.2.2.4 Formalização

A formalização compõe uma das dimensões constituinte da estrutura organizacional. Apesar das diversas conceituações no que diz respeito à formalização a idéia de normas existentes em uma organização está presente em grande parte delas. Segundo Hall (1984, p.79), “a formalização é um processo pelo qual a organização estabelece as normas e procedimentos e os meios para assegurar que eles serão seguidos”. Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968 apud HALL, 1984 p.70) afirmam que a formalização diz respeito “a extensão em que as regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos”.

“Formalização é o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional... também se refere à documentação escrita produzida pelo processo de planejamento. Portanto, formalização é o mesmo de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização.” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000, p.309)

Mintzberg (1995) coloca a formalização como meio de regular o comportamento e pode ser alcançado através da formalização da função, fluxo de trabalho ou normas. “As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade, com a finalidade última de o predizer e controlar.” (MINTZBERG, 1995, p.41)

Wagner III e Hollenbeck (2000) definem três tipos de formalização: a formalização por cargos, a formalização por fluxo de trabalho e a formalização por regras. A formalização por cargos estabelece a padronização dos processos de trabalho, é o planejamento e a documentação dos detalhes do desempenho da tarefa, especifica cada etapa a ser completada e a sucessão dessas etapas. A formalização por fluxo de trabalho consiste em estabelecer padrões ou metas para o fluxo de trabalho de uma organização, como especificações de qualidade e metas de produção diária, além de apoiar a padronização da produção. A formalização por regras é o planejamento e a documentação dos procedimentos gerais e das

regras para orientar todos os empregados de uma organização, independe dos trabalhos e dos fluxos de trabalho em que cada indivíduo está envolvido.

Para Clegg e Dunkerley (1980 apud HALL, 1984) a formalização envolve o controle sobre o indivíduo e além de ser um elemento da estrutura organizacional tem um significado ético e político. Hall (1984) coloca que quando os empregados são capazes de exercer julgamento e autocontrole excelente a formalização é baixa, todavia quando são incapazes de tomar decisões e precisam de muitas normas para orientar seu comportamento a formalização é elevada. Mintzberg (1995) corrobora a idéia quando afirma que a formalização do comportamento é mais comum no nível operacional da organização e no nível estratégico o trabalho é menos programado.

A formalização, segundo Hall (1984), pode variar entre máxima, altamente restritivas, e mínima, extremamente vagas. Essa variação ocorre em toda faixa de comportamento coberto pelas normas organizacionais e também em termos de procedimentos. A formalização mínima é encontrada em organizações em que nenhum procedimento foi elaborado e os empregados usam seu próprio critério para decidir o que fazer, típico em organizações que lidam constantemente com situações novas para as quais não existem precedentes.

Hall (1984) traça relações entre a formalização e alguns outros elementos de uma organização. Coloca que a centralização do poder requer regras e uma supervisão rigorosa como meio de assegurar o desempenho, assim, a formalização e a descentralização estão inversamente relacionadas. Outra relação estabelecida pelo autor é de que a formalização se relaciona negativamente com a adoção de novos programas adotados pela organização. Considerando a tecnologia como rotineira e não rotineira persiste uma correlação elevada entre a rotinização e a formalização. A formalização pode se instalar pela tradição principalmente dos fundadores da organização. Coloca também que a relação entre formalização e as características dos empregados é bastante forte e cada um recebe diferentemente a formalização, como frustrante ou de maneira positiva. A formalização está constantemente presente em organização onde o grau de rotatividade é mais intenso.

Como principal reação à formalização Hall (1984) coloca que quanto maior for o grau de formalização da organização maior será a probabilidade de alienação do trabalho. Acrescenta que a formalização e profissionalização são incompatíveis, quanto maior a profissionalização maior provavelmente será a alienação e o conflito proveniente da formalização. Isso se deve principalmente pelo fato da formalização e da profissionalização terem basicamente a mesma função, regularizar e organizar o comportamento dos empregados. Conclui afirmando que a formalização varia dentro da organização.

Hall (1984, p.80) conclui afirmando que

“a formalização é necessária nas organizações. O grau de formalização é a variável a ser mantida sob exame constante como uma questão prática importante... este grau é uma variável fundamental para compreender tanto a organização quanto o comportamento e os pensamentos de seus membros”.

2.2.2.5 Treinamento, profissionalização e socialização

Alguns autores como Wagner III e Hollenbeck (2000) consideram a profissionalização, o treinamento e a socialização como meio de regulação e de coordenação, mais especificamente de padronização. Entretanto serão aqui trabalhados como uma dimensão da estrutura organizacional.

Os processos de profissionalização, treinamento e socialização visam assegurar que os empregados disponham do know-how para executar eficazmente seu trabalho.

A profissionalização, para Wagner III e Hollenbeck (2000), pode ser compreendida como o uso de pessoas treinadas profissionalmente, cujas aptidões, conhecimentos e habilidades, adquiridas fora da organização, as qualificam para executar trabalhos em que não se desenvolveram especificações por escrito.

A socialização é compreendida por Wagner III e Hollenbeck, 2000 como o ensinamento aos empregados, principalmente novos, normas importantes de comportamento da organização. Segundo Schein (1968 apud MINTZBERG, 1995, p.47) “refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pela sociedade, organização ou grupo no qual ele está sendo admitido”.

Wagner III e Hollenbeck (2000) colocam que o treinamento consiste em ensinar aos empregados as habilidades necessárias à execução de trabalhos específicos, o ensinamento é desenvolvido dentro da própria organização. O treinamento, para Mintzberg (1995, p.46), “refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho” e a doutrinação, socialização formal dos empregados, diz respeito “ao processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas”.

Segundo Mintzberg (1995), o treinamento ocorre principalmente quando a organização tem necessidade de repassar aos empregados um conjunto de conhecimentos e habilidades. Para isso, transformam o conjunto em serviços simples e facilmente aprendidos e confiam na formalização do comportamento para obter coordenação.

A forte relação entre os elementos da estrutura organizacional justifica-se por muitas vezes atenderem aos mesmos objetivos. Mintzberg (1995) coloca que a formalização e o treinamento são basicamente substituídos.

2.2.2.6 Centralização

A distribuição de poder dentro de uma organização está presente em quase todas as definições de centralização. Centralização para Van de Ven e Ferry (1980 apud HALL, 1984, p.81) é o

“locus de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maior decisão é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a fonte principal do processo decisório foi delegada pelos gerentes de linha para o pessoal subalterno”.

Hall (1984) coloca que quanto maior a participação de um número maior de empregados ou grupos numa organização menor será a centralização.

Quanto à centralização, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) consideram a estrutura como constituída e constitutiva. A distribuição de poder será constitutiva quando gera ações em que os empregados atendem às normas e as decisões organizacionais. A centralização é constituída quando as distribuições de poder estão sujeitas à mudança, os grupos e os indivíduos obtêm ou perdem o poder com o decorrer do tempo.

A centralização para Hall (1984) está diretamente ligada ao direito de tomar decisões em termos de quem ou o quê tem o direito de tomar que tipos de decisões e quando. A centralização é típica em organização em que a maior parte das decisões é tomada pelo topo da organização.

Stoner e Freeman (1995, p.267) definem centralização como sendo “o grau em que a autoridade é concentrada no topo da organização” e descentralização como “a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes”.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), a centralização consiste na concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa e pode ser utilizada para controlar as relações intergrupais. Em organizações centralizadas as decisões se concentram na cúpula o que proporciona um alto grau de certeza já que são os únicos a tomarem as decisões garantindo, com isso, que as decisões sejam efetuadas e principalmente efetuadas de acordo com a

vontade da cúpula. Os autores colocam que a centralização tende a minimizar o tempo necessário a tomar decisões visto que um número restrito de indivíduos está envolvido no processo decisório.

Para Mintzberg (1995, p.102) centralização é “quando todo o poder para a tomada de decisões resta em um só local da organização – no final das contas nas mãos de uma pessoa” é também “o meio mais cerrado de, nas organizações, coordenar a tomada de decisão”. Interpreta a descentralização como a “proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas”. Coloca também que a centralização e a descentralização devem ser trabalhadas como um contínuo.

A descentralização horizontal para Volberda (1998) descreve o grau de autonomia horizontal das unidades dentro de uma organização. O elevado grau de descentralização horizontal é encontrado quando as unidades realizam suas tarefas de forma independente uma das outras, no entanto, estão submetidas às limitações prescritas pelos níveis superiores. Conclui que a descentralização horizontal contribui para a melhor exploração das oportunidades. Afirma que sistemas fortemente unidos, com baixa descentralização, limitam o potencial de flexibilidade, enquanto sistemas frouxamente unidos, com alta descentralização, correspondem a um alto potencial de flexibilidade.

A descentralização para Wagner III e Hollenbeck (2000) tem sido cada vez mais comum em organizações modernas e tem como principal característica a autoridade e a tomada de decisão distribuída para baixo e para fora da hierarquia. Algumas razões contribuem para a descentralização, os autores destacam: o envolvimento de mais pessoas no processo decisório, evitando a sobrecarga da gerência; a necessidade de flexibilidade, quando diferentes partes de uma mesma organização devem responder de forma diferenciada; e a desmotivação dos empregados pela necessidade de controlarem as práticas e as condições de trabalho.

Alguns motivos são apresentados por Mintzberg (1995) para se descentralizar a estrutura: impossibilidade de concentrar as decisões em um centro ou mente; permite à organização responder rapidamente às condições locais; e, constitui um estímulo para a motivação.

A descentralização vertical, segundo Mintzberg (1995), diz respeito à delegação do poder de tomar decisões, descendo pela cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. Coloca que a descentralização horizontal é a transferência do poder dos gerentes (gerentes de linha) para os não gerentes (assessoria, analistas, especialistas de apoio e operadores).

Cinco tipos de descentralização são definidos por Mintzberg (1995): centralização vertical e horizontal; descentralização horizontal limitada; descentralização vertical limitada, descentralização seletiva horizontal e vertical e descentralização vertical e horizontal.

A centralização vertical e horizontal caracteriza-se pela retenção do poder tanto formal quanto informal pelo executivo principal, tomando ele todas as decisões e coordenando sua execução pela supervisão direta.

A descentralização horizontal limitada em que a “estrutura é centralizada na dimensão vertical, e o poder formal fica concentrado nas mais altas esferas da linha hierárquica, especialmente na cúpula estratégica”. (MINTZBERG, 1995, p.121)

A descentralização vertical limitada (paralela) caracteriza-se pelas organizações divididas “em unidades de mercado ou de divisões, cujos gerentes recebem delegação (em paralelo) de uma boa porção de poder formal para tomar decisões concernentes a seus mercados”. (MINTZBERG, 1995, p.121)

A descentralização seletiva vertical e horizontal

“na dimensão vertical, o poder para os diferentes tipos de decisão é delegado às constelações de trabalho em vários níveis da hierarquia. Na dimensão horizontal, essas constelações fazem o uso seletivo dos peritos de assessoria, conforme o quão técnicas são as decisões que eles devem tomar”. (MINTZBERG, 1995, p.121)

A descentralização horizontal e vertical caracteriza-se pelo poder decisório ser grandemente concentrado no núcleo operacional.

Algumas relações são estabelecidas por Hall (1984) entre a centralização e diferentes elementos organizacionais. Quanto ao tamanho o autor coloca que o resultado final do aumento do tamanho é a maior delegação ou descentralização, sendo que a delegação é reduzida quando os empregados são especializados. Verifica-se uma dificuldade em controlar grandes organizações a partir do topo, portanto a delegação é inevitável. Quanto à tecnologia é colocado que o trabalho pode ser delegado mantendo o controle no topo da organização ou pode ser delegado bem como seu controle, o autor conclui que o trabalho delegado que tem o controle mantido é rotineiro em termos de sua tecnologia. O autor atenta para o fato de que a participação dos empregados da organização não necessariamente corresponde a uma delegação de poder. Se a decisão final permanece na mão dos superiores pouco poder está sendo delegado e a participação pode ser considerada apenas como consulta. Apesar de contribuir para a tomada de decisão não há descentralização ou delegação de poder a menos que contribua para a decisão final. Como a centralização está relacionada com o poder, quanto

ao ambiente, o autor coloca que as organizações são um meio em que o poder é exercido na sociedade.

“... o exame dos sistemas políticos em que se localizam as organizações indica que esse aspecto dos ambientes organizacionais é importante para a centralização... As organizações podem ser moldadas para serem parte do processo de mudança e desenvolvimento políticos.” (HALL, 1984, p.86 e 87)

A centralização nas organizações se comporta de acordo com a sociedade em que se encontram, é o que coloca Hall (1984). Um meio em que as organizações são altamente centralizadas sugere uma sociedade em que os trabalhadores terão pouco direito de se manifestarem com relação ao seu trabalho e provavelmente com relação a sociedade também. A centralização indica algumas pressuposições para Hall (1984, p.89): “a centralização elevada implica a pressuposição de que os membros precisam de um controle estrito seja de quem for; a baixa formalização sugere que os membros podem dirigir a si próprios”.

“... o grau de centralização de uma organização indica a visão que ela tem de seus membros. Quando altamente centralizada, não há confiança no pessoal para que tomem decisões ou se auto-avaliem. As situações menos centralizadas indicam maior disposição de permitir que os membros desempenhem suas atividades de maneira mais autônoma.” (HALL, 1984, p.82)

2.2.3 Tipos de estrutura organizacional

Hall (1984) afirma que não é comum existir em uma organização uma única estrutura, coloca diferenças estruturais entre as unidades de trabalho, os departamentos, as divisões e as diferenças de acordo com a posição na hierarquia. “Existe uma variação intra-organizacional, tanto através das unidades organizacionais como em sentido ascendente e descendente na hierarquia.” (HALL, 1984, p.39)

Verifica-se que as diferentes configurações dos elementos da estrutura organizacional permitem que surjam diferentes desenhos organizacionais ou diferentes tipologias de estrutura organizacional. Essas tipologias são especificadas pelos estudiosos da área de forma distinta. Apresenta-se a seguir o Quadro 01 que permite uma melhor visualização dos tipos de estrutura definidos por alguns autores.

Quadro 01 – Tipos de estrutura organizacional conforme autores

Elaborado pelo autor.

Stoner e Freeman (1995) colocam que a departamentalização de uma organização pode ser estruturada de três diferentes formas: por função, por produto/mercado e matricial, a forma como a organização é departamentalizada compreenderá a principal característica dos três tipos de estrutura definidos pelo autor.

A estrutura funcional agrupa em departamentos todos os empregados envolvidos em uma atividade ou em várias atividades relacionadas. As vantagens desse tipo de estrutura são potencializadas principalmente em pequenas organizações e são especificadas pelo autor como: tornar mais eficiente o uso de recursos especializados, facilitar a supervisão e facilitar a mobilização das capacidades especializadas e utiliza-las onde são mais necessárias. Como desvantagem são apresentadas: a dificuldade para obter decisões ou agir rapidamente quando a organização cresce, a dificuldade em determinar a responsabilidade individual e julgar o desempenho, a dificuldade na coordenação das funções dos empregados, uma possível atmosfera de isolamento com relação aos outros departamentos tornando assim mais difícil que os empregados trabalhem de modo unificado para alcançar os objetivos organizacionais.

A estrutura por produto ou mercado, chamada também de estrutura divisional, é definida por Stoner e Freeman (1995, p.234) como a “organização de uma empresa em divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado”. Os autores colocam que quando a departamentalização de uma organização se torna muito complexa para a estrutura funcional normalmente são criadas

divisões semi-autônomas responsáveis por projetar, produzir e comercializar seus próprios produtos. Acrescenta que esse tipo de estrutura pode seguir três padrões diferentes: a divisão por produto, a divisão por área geográfica e a divisão por cliente. Como vantagem colocam: a facilidade para coordenar e manter alto desempenho do trabalho já que as atividades são agrupadas com um mesmo comando, aumento da qualidade e velocidade na tomada de decisão por serem efetuadas próximo do local da ação, alívio da carga sobre a administração central pela maior autoridade dos gerentes de divisão, clareza nas responsabilidades e a possibilidade de medir o desempenho de uma administração divisional em função dos lucros ou prejuízos da sua divisão. As desvantagens são: possibilidade em que os interesses da divisão sejam colocados acima das necessidades e dos objetivos da organização e o aumento das despesas administrativas porque cada divisão tem seu próprio conjunto de membros e especialistas acarretando uma duplicação de capacidades custosas.

A organização matricial combina simultaneamente dois tipos de estruturas. Stoner e Freeman (1995, p.235) definem a estrutura matricial como “estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo”. Colocam que a estrutura matricial é muito menos freqüente que a estrutura funcional e a estrutura por produto/mercado. A estrutura matricial tenta combinar os benefícios da estrutura funcional e da estrutura por produto/mercado ao mesmo tempo em que evita suas desvantagens. Os autores acrescentam que a estrutura matricial é um meio eficiente para combinar as diversas capacidades especializadas necessárias para solucionar um problema complexo, os problemas de coordenação são minimizados já que o trabalho é realizado em grupo e promove também grande flexibilidade para cortar custos já que cada projeto recebe apenas um número de pessoas de que necessita evitando duplicações desnecessárias. Como desvantagens tem-se: a dificuldade de adaptação por parte dos empregados pela necessidade de uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, flexibilidade e cooperação e pelos abalos morais quando projetos se encerram e iniciam; e o perigo de uma situação caótica por diretivas conflitantes e responsabilidades mal definidas.

Cinco configurações básicas são estabelecidas por Mintzberg (1995): estrutura simples, estrutura burocracia mecanizada, estrutura burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia.

A estrutura simples tem a supervisão direta como o principal mecanismo de coordenação; é orgânica; com nenhuma tecnoestrutura; pouca assessoria de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação entre unidades e hierarquia além de pouca formalização e uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

A estrutura burocracia mecanizada tem como controle a padronização dos processos de trabalho: é altamente especializada; tarefas rotinizadas; alta padronização; proliferação de normas, regulamentos e comunicação através da organização; grandes dimensões nas unidades operacionais; poder centralizado e distinção entre linha e assessoria.

O terceiro tipo de estrutura, a burocracia profissional, é coordenado através da padronização de habilidades; é formada por especialistas treinados e doutrinados para o núcleo operacional e fornecendo então, considerável controle sobre o trabalho.

A forma divisionalizada é coordenada através da padronização de resultados; tem como base o mercado para agrupar unidades pelo topo da linha; as funções operacionais são dispersas e minimizam a interdependência entre as divisões e podem atuar como entidade autônoma, livre da coordenação entre elas; a amplitude de controle da cúpula estratégica é ampla.

A quinta estrutura denominada adhocracia tem o ajuste mútuo como principal mecanismo de coordenação; é orgânica; com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal através do treinamento formal sendo a estrutura mais distinta dos principais clássicos da administração.

Hatch (1997) apresenta sete tipos de estrutura organizacional: simples, funcional, multi-divisional, matricial, híbrida e virtual.

A estruturas simples é um tipo característico em organizações pequenas, altamente orgânicas e com baixo nível de complexidade, formalização e centralização, uma vez que possuem pouca diferenciação.

A estrutura funcional é centralizada e organizada de acordo com a departamentalização funcional e tem com vantagem o baixo custo de operacionalização. Em contrapartida, não são flexíveis e sua reação de resposta não é rápida visto que as decisões são centralizadas.

A estrutura multi-divisional é moderadamente descentralizada e a sua departamentalização obedece a lógica divisional. É basicamente um conjunto de estruturas funcionais, em que cada uma das divisões, criadas para atender ao critério estabelecido, funciona com autonomia operacional.

A estrutura matricial caracteriza-se por apresentar características funcionais e divisionais. Combina a eficiência da estrutura funcional com a flexibilidade e capacidade de resposta da estrutura divisional.

A estrutura híbrida é identificada em organizações que apresentam mais que um tipo de estrutura. Em virtude das mudanças enfrentadas as organizações adotam dois ou mais

diferentes tipos de estrutura. A forma híbrida permite a organização uma flexibilidade em adotar uma estrutura mais apropriada as diferenças de suas unidades.

A estrutura virtual é denominada como *network structure* e caracteriza-se quando a organização desloca para fora todas as suas tarefas e atividades.

Wagner III e Hollenbeck (2000) também apresentam sete tipos de estruturas que são classificadas em três grandes blocos: as estruturas pré-burocráticas, as estruturas burocráticas e as estruturas pós-burocráticas.

As estruturas pré-burocráticas, segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), carecem de padronização, formalização e acentuada especialização que são características da burocracia. Essas estruturas são adotadas com sucesso em organizações pequenas de tamanho, simples em objetivos, em que o ajuste mútuo ou a supervisão direta fornecem coordenação suficiente.

As estruturas pré-burocráticas são divididas em estrutura indiferenciada simples e estrutura diferenciada simples. A estrutura indiferenciada simples tem como características a coordenação realizada exclusiva por ajuste mútuo em que a interação dos colegas é fácil de se iniciar e simples de se manter. Não há hierarquia de autoridade e poucos procedimentos escritos orientam seu desempenho. As vantagens desse tipo de estrutura são a simplicidade e flexibilidade e tem como desvantagem a limitação da aplicação em organizações pequenas e a impossibilidade de prover a coordenação necessária para a realização de tarefas complexas.

A estrutura diferenciada simples tem como meio básico de coordenação a supervisão direta e utiliza o ajuste mútuo somente em casos que os problemas não puderam ser solucionados através da supervisão direta. A hierarquia é composta por volume pequeno de especialização vertical e centralização. As vantagens da estrutura diferenciada simples é poder coordenar maior número de pessoas do que a estrutura indiferenciada simples. Reage rapidamente às mudanças e possui grande flexibilidade em função de evitar a padronização. As desvantagens desse tipo de estrutura estão na incapacidade de coordenar grandes grupos e o fracasso em garantir a necessária integração para realização de tarefas complexas.

As formas de estrutura burocráticas são as estruturas funcionais, as divisionais e as matriciais, segundo Wagner III e Hollenbeck (2000). Esses tipos de estruturas caracterizam-se pela padronização, especialização e formalização.

As estruturas funcionais são centralizadas e organizadas de acordo com a departamentalização funcional. A principal vantagem das estruturas funcionais é o baixo custo de operacionalização, entretanto, não são estruturas flexíveis. Sua reação de resposta não é rápida visto que as decisões são centralizadas.

As estruturas divisionais diferem das funcionais por serem estruturas moderadamente descentralizadas e a sua departamentalização obedece a lógica divisional, por produto, localização geográfica ou clientes. Essa estrutura favorece um melhor desempenho dos funcionários e a flexibilidade, em compensação o seu custo operacional é elevado devido a duplicação de esforços.

As estruturas matriciais apresentam características funcionais e divisionais. Existem, num mesmo nível hierárquico, chefes de divisão e chefes de função, estando assim, os demais empregados subordinados a dois chefes. A formalização, padronização e especialização, são aplicadas a camadas inferiores para integrar as atividades de trabalho. Já a camada superior funciona como uma estrutura diferenciada simples, onde as principais características são: supervisão direta, especialização vertical e centralização. Contudo, utilizam, também, o ajuste mútuo como alternativa de coordenação. Sua principal vantagem é alta flexibilidade, e com isso uma capacidade de reação ao ambiente mais veloz do que as demais estruturas burocráticas. Entretanto, essa vantagem é obtida a um elevado custo de operacionalização, visto que nas estruturas matriciais ocorre a duplicação de esforços, assim como a divisional.

Organizações que se encontram em fase de desenvolvimento frente às turbulências ambientais sentiram a necessidade de uma maior flexibilidade. Os gerentes dessas organizações começaram a experimentar novos tipos de estruturas denominadas pós-burocráticas. Wagner III e Hollenbeck (2000) apresentam as estruturas pós-burocráticas como sendo compostas de estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias e as estruturas virtuais.

As estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias caracterizam-se pela desintegração de uma grande organização em lugar da integração de elementos divisionais ao longo de linhas funcionais. Esse tipo de estrutura surge quando se permite que as divisões de uma estrutura divisional se separem do resto da organização e se desenvolvam em unidades empresariais autônomas e autogeridas com pequena ou nenhuma interferência da unidade controladora. Possuem extrema descentralização sendo que as estruturas multiunitárias são mais flexíveis e as unidades em si mesmas são adicionalmente descentralizadas. Equipes de funcionários não gerenciais assumem atribuições de supervisão e utilizam o ajuste mútuo para coordenar atividades de trabalho. Redes de computadores vinculam horizontalmente as equipes e fornecem os fluxos verticais de informações necessárias para garantir a coordenação das unidades. O processamento das informações por computador assume o lugar da hierarquia e das decisões centralizadas como meio importante de coordenar a interdependência entre os grupos. As atividades rotineiras são coordenadas por meio da padronização de habilidades ou

normas realizada por treinamento ou socialização ao invés de processo de formalização. É evidente a especialização vertical e horizontal. As estruturas multiunitárias são organizadas em torno da departamentalização divisional que constitui um interesse organizacional auto-suficiente. As estruturas multiunitárias têm como vantagem a capacidade para prover a coordenação necessária para a administração de organizações grandes sem incorrer nos custos elevados da estrutura matricial. A autonomia pessoal concedida aos funcionários pode ser uma rica fonte de motivação, satisfação e crescimento pessoal. Em desvantagem a departamentalização divisional significa considerável duplicação de esforços. Estruturas multiunitárias não são úteis quando se necessitam vínculos fortes entre as diferentes partes de uma organização. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000)

A estrutura virtual, como coloca Wagner III e Hollenbeck (2000), é constituída por várias organizações que alcançam a capacidade de desempenho de uma única empresa conservando flexibilidade e considerável eficiência. É um modo de fazer uma organização atuar como se tivesse capacidade produtiva maior do que a que na verdade ele controla. Desenvolve-se quando uma companhia forma alianças temporárias ou *joint ventures* com outras companhias para explorar rapidamente uma oportunidade. Cada empresa se concentra em fazer aquilo que é sua especialidade. As companhias são conectadas por rede de sistemas de processamento computadorizado de informações que assume o lugar da hierarquia na coordenação de relações de interdependência entre as companhias. Outras coordenações são realizadas por ajuste mútuo e o caráter temporário é a fonte de sua flexibilidade. A eficiência provém do foco singular de cada companhia em fazer aquilo que ela faz melhor. As vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura não podem ser identificadas em função de serem extremamente novas.

Pode-se verificar que as tipologias de estrutura organizacional definidas pelos autores possuem características orgânicas e mecânicas. Um estudo importante na área da administração que tinha como objeto principal estruturas orgânicas e mecânicas foi o desenvolvido por Tom Burns e G. M. Stalker na década de 50. Os autores procuraram identificar como as organizações se estruturavam para atender as exigências ambientais. Observaram que as organizações que enfrentavam ambientes dinâmicos apresentavam melhores resultados utilizando estruturas mais flexíveis, mais orgânicas. E que organizações que enfrentavam ambientes mais estáveis obtinham excelentes resultados com estruturas mecanicistas (MORGAN, 1996). Definiram tipologia: orgânica e mecânica, conforme Burns e Stalker (1961 apud HALL, 1984, p.39) “as organizações orgânicas têm uma estrutura de controle em rede; em vez de especialização por tarefa, possuem um ajuste e redefinição

contínuos das tarefas: em vez de supervisão hierárquica, possuem um contexto de comunicação que envolve informação e orientação...”. A idéia de estrutura orgânica e mecânica é também desenvolvida por Volberda (1998) e será apresentada a seguir relacionada com a literatura de criatividade.

Hatch (1997) especifica as formas mecânicas como sendo altamente complexas, formalizadas e centralizadas. Já a forma orgânica é oposta a forma mecânica e caracteriza-se pela simplicidade, informalidade e descentralização. Uma terceira forma, burocrática, é colocada pela autora e tem como características a alta complexidade e formalização e a baixa centralização.

Wagner III e Hollenbeck (2000) abordam que as organizações orgânicas são caracterizadas por possuir tarefas amplas e interdependentes, que são constantemente modificadas e redefinidas, os papéis são generalizados e a comunicação ocorre em todos os sentidos, tanto vertical como horizontal, sob forma de orientação e conselho. O compromisso com as metas organizacionais é muito valorizado. Segundo os autores, as estruturas mecânicas possuem tarefas rígidas e bem definidas sendo altamente especializadas e os papéis são específicos. Nas estruturas mecânicas a comunicação é predominante do tipo vertical, sob forma de instruções e decisões. Existe, neste tipo de organização, a insistência na lealdade e na obediência aos supervisores.

Sistemas orgânicos e mecânicos ocorrem em um contínuo, onde as organizações podem ser classificadas dentro de um intervalo que varia de mecanicista a orgânica. Contudo, ressalta-se que uma organização pode apresentar-se como orgânica em um setor e mecânica em outro.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE

Pode-se verificar na literatura de estrutura organizacional pouca referência quanto à criatividade ou inovação. Contudo alguns estudos de criatividade estabelecem relações com as características organizacionais, inclusive estrutura, no entanto verifica-se a carência de maior detalhamento e ligações adequadas quanto à teoria organizacional especificamente estrutura. Pretende-se a seguir estabelecer uma relação entre os conceitos de estrutura organizacional com as principais idéias desenvolvidas na literatura de criatividade.

Como desenvolvido anteriormente, diferentes elementos estruturais são estabelecidos com a intenção de melhor compreender a estrutura organizacional. Contudo, alguns elementos trabalhados diferentemente pelos autores parecem ter seus conceitos sobrepostos, o que dificultaria muito qualquer estudo estrutural. Fez-se necessário decidir por uma sistemática quanto às dimensões de estrutura e adotou-se a desenvolvida por Volberda (1998) ao trabalhar a flexibilidade organizacional. Acredita-se que a sistematização e considerações quanto à flexibilidade têm estreita relação com a criatividade. O que pode ser corroborado quando Hallman (1967 apud DUAIBI e SIMONSEN, 1990) afirma que a rigidez da organização é estabelecida como fator que inibe a criatividade além compreender uma superestruturação e o excesso de manuais de procedimentos. Carr (1997, p.108) coloca que “quanto maior a competência em conservar enquadramentos flexíveis, tanto mais eficiente e confiável será a descoberta de novos produtos, serviços, práticas e processos”.

A estabilidade e a flexibilidade além de ingredientes básicos para a administração da mudança Evans e Russell (1989) colocam que são também essenciais à criatividade. A citação a seguir parece reforçar essa idéia:

“A inovação sustentada, embora possa parecer algo paradoxal, exige, ao mesmo tempo, estabilidade e mudança: a estabilidade possibilita economias de escala e aprendizado incremental, enquanto a mudança e a experimentação são necessárias à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia.” (TUSHMAN E NADLER, 1997, p.167)

A sistematização das dimensões estruturais desenvolvida por Volberda (1998) norteará a fundamentação teórica que relaciona estrutura organizacional e criatividade. Essa será desenvolvida em três grandes partes: a forma organizacional básica, os sistemas de planejamento e controle e os processos de regulação.

2.3.1 Forma organizacional básica

A forma organizacional básica para Volberda (1998) compreende principalmente os meios de agrupamento, o número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização.

Os meios de agrupamento ou departamentalização dizem respeito ao modo como os empregados são agrupados nos departamentos, pode-se adotar como critério: função, produto ou serviço, projeto, mercado alvo e matricial.

Predebon (1997) coloca que a segmentação de processos, herança da organização taylorista, descende do paradigma cartesiano em que cria uma cultura de especialização tão radical que departamentaliza toda a organização, eliminando saudáveis fluxos paralelos de comunicação e impedindo a prática da interdisciplinaridade, agente da inovação.

Quanto aos meios de agrupamento Carr (1997) afirma que equipes funcionam quando combinam com sucesso diferentes funções ou qualificações que antes eram localizadas em setores diferentes. As equipes eficazes segundo o autor têm características como: combinar diferentes qualificações antes localizadas em várias funções diferentes; presença de tarefas de vários setores para fazer o trabalho seqüencial convergir para o trabalho simultâneo; inclusão de funções de apoio que antes eram executadas fora da equipe e execução de várias atribuições antes executadas por supervisores.

A idéia de equipes de trabalho é muito desenvolvida pela literatura de criatividade. Carr (1997) afirma que trabalhar em equipe pode ser um excelente meio para se desenvolver a criatividade no ambiente organizacional. Conforme Predebon (1997), a força tarefa, trabalho em equipes multidisciplinares, tem se tornado as células do trabalho na empresa e mostra-se mais eficiente que os sistemas hierarquicamente organizados. A força tarefa, para o autor, destaca-se por combater a rotina e a acomodação nos cenários muito segmentados, além de desburocratizar, dinamizar e flexibilizar, caminho esse em direção à inovação.

Carr (1997) coloca que a diversidade empresarial parte da diversidade ocupacional e funcional. Quanto mais diversidade a empresa for capaz de administrar maior será sua criatividade contínua. Coloca que a comunicação é favorecida quando a organização usa equipes multifuncionais.

Carr (1997 p.135) afirma ainda que combinar diferentes funções “em uma equipe relativamente pequena reduz em muito as linhas de comunicação, os tempos de espera, as prioridades conflitantes [...] Ao internalizarem a função de supervisão, as equipes tornam-se auto-administradas e começam a realizar seu pleno potencial”.

O princípio de uma departamentalização matricial, configurada em rede é desenvolvido por Kao (1997). Estabelece que uma maior conexão entre os níveis da empresa é essencial em uma empresa criativa, acrescenta ainda que a hierarquia precisa evoluir formando uma rede. Conforme o autor, as redes não são lineares, e tem como função facilitar a criatividade sendo capacitadores sensíveis, porém firmes, ao diálogo. As redes colocam as pessoas em contato umas com as outras e criam ligações inesperadas ao longo de fronteiras organizacionais estabelecidas.

“A combinação de descentralização física e unidade de telecomunicação proporciona à empresa uma capacidade notável de oferecer respostas rápidas e criativas. A rede serve como um catalisador para a criatividade.” (KAO, 1997, p.74)

Tushman e Nadler (1997) afirmam que, independente da forma básica que a organização possa escolher, mecanismos formais de interligação deverão ser desenvolvidos a fim de promover a criatividade e a inovação. Essas interligações visam estimular a cooperação e a resolução de problemas em toda a organização. Os autores exemplificam: equipes, comitês ou forças-tarefa; gerentes de projetos; e reuniões formais.

É consenso entre os autores de criatividade a importância de se desenvolver a criatividade no ambiente organização, no entanto, diferentes percepções surgem quando desenvolvem a idéia de se desenvolver a criatividade em toda as áreas da organização ou se a criatividade deve ser desenvolvida em uma área específica ou até mesmo por um único indivíduo.

Carr (1997) coloca a importância de se ter um departamento formal para o desenvolvimento da criatividade, entretanto a falta desse departamento não chega a ser uma desvantagem. Nesse sentido afirma que uma organização edificada com trabalho qualificado e criativo que contempla todos os indivíduos é capaz de ‘tudo’.

Para Bono (1994b) o ideal seria que a criatividade fosse desenvolvida por toda a organização, entretanto, coloca também que a criatividade pode ser usada como uma ferramenta por meio de uma pessoa ou grupo específico, compara essa possibilidade ao uso do computador.

Além da abrangência da criatividade no meio organizacional outra questão é colocada pelos autores: obter a criatividade de fora da organização. Essa idéia pode ser observada na afirmação de Bono (1994b, p.214 e 215).

“A administração da criatividade pode ser vista como a administração de resultados criativos. Isso envolveria coisas como o desenvolvimento e a

mercadização de novas idéias depois que elas ocorreram. As novas idéias em si podem ter-se originado dentro de uma organização, ou podem ter sido emprestadas de outra organização. Esse tipo de atividade pode ser visto como administração de risco.”

Kao (1997, p.17) desenvolve essa idéia quando afirma que ações cruciais das organizações se deslocaram de locais físicos para qualquer local em que haja a colaboração de mentes talentosas. A relação da organização com seu potencial criativo é a prioridade mais indispensável, segundo o autor, e pode significar emprego, parceria, aliança ou amizade. “Hoje, uma empresa pode terceirizar tantos seus processos e relacionamentos que se transforma em uma organização ‘virtual’: uma organização que executa apenas o trabalho criativo necessário para continuar reinventando a si mesma.”

Algumas maneiras para se obter a criatividade de fora dos limites da organização são apresentadas por Bono (1994b): através do empréstimo direto de idéias desenvolvidas em outro lugar; através do uso de uma agência de criação externa; através do uso de uma agência de organização criativa; e, através do uso de um consultor criativo.

Como vantagens o autor coloca que: uma agência especializa tende a promover um grau mais alto de talento criativo; a uma maior facilidade em ver os blocos conceituais pelas agências especializadas em virtude de sua experiência; a apresentação simultânea das informações para a agência enquanto na organização seu arranjo é gradual; é mais econômico contratar criatividade para um propósito específico que organizar toda uma estrutura para gera-la; e, a vantagem de que a agência externa possui um ponto de vista diferente e está fora da estrutura de personalidade da organização que pode inibir o desenvolvimento de novas idéias. Como desvantagem o autor coloca algumas possibilidades: de inércia a criatividade pelos empregados quando agências são adotadas; do não uso do conhecimento singular e individual da organização adotando soluções pré-elaboradas; da transferência de informação entre organizações mesmo que de forma inconsciente; da organização contestar a idéia apresentada pela agência achando que é óbvia e não seria necessário o auxílio da agência; e, de inflar o valor de idéias medíocres ao invés de admitir fracassos. Além dessas possibilidades o autor alerta para a dificuldade em julgar a eficiência e o custo no uso da agência, e, sobretudo, o maior perigo do uso de agências externas está na tendência da organização em negligenciar o desenvolvimento da criatividade dentro da organização. “A idéia de que toda a criatividade requerida por uma firma pode ser comprada de forma externa não tem sentido.” (BONO, 1994b, p.220)

Galbraith (1997) defende a idéia de que a inovação exige uma organização exclusiva para essa finalidade, ou seja, as organizações tradicionais não comportam a inovação já que são fundamentalmente operacionais.

“O ponto a ser enfatizado aqui é que os componentes da organização inovadora são completamente diferentes – e frequentemente opostos aos – componentes das organizações existentes, as quais são em geral operacionais... Uma organização que é projetada para fazer algo bem pela milionésima vez não é boa para fazer algo pela primeira vez. Assim sendo, as organizações que quiserem inovar ou se reinventar precisarão de duas organizações, uma operacional e outra inovadora. (GALBRAITH, 1997, p.190 e 191)

Acrescenta ainda a necessidade de um processo de transição para que as idéias sejam transferidas da organização inovadora para a organização operacional.

Diferentemente do que Galbraith (1997) coloca a maioria dos autores de criatividade concentra seus estudos em organizações que sejam simultaneamente operacionais e inovadoras.

Os níveis hierárquicos dizem respeito à autoridade formal em uma organização. Para Volberda (1998), uma estrutura alta é caracterizada pela longa cadeia de autoridade com pequenos grupos em cada nível hierárquico, já a estrutura achatada caracteriza-se por poucos níveis hierárquicos, com grandes grupos em cada nível favorecendo a comunicação e encurtando o tempo de reação das organizações. O autor coloca que estruturas altas correspondem a um baixo potencial de flexibilidade enquanto estruturas baixas correspondem a um alto potencial de flexibilidade.

Por sua vez, Carr (1997) coloca que o modelo hierárquico tradicional surgiu em um ambiente estável e funcionava adequadamente, promovia a eficiência, fortes padrões internos, o controle do pessoal e da informação, o isolamento em relação ao meio e uma estabilidade próxima à rigidez. À medida que o meio passou a perder a estabilidade os teóricos de administração passaram a ajustá-lo para atender a nova realidade. Carr (1997) afirma que organização com muitos níveis hierárquicos não podem funcionar com eficácia em um meio mutante que exige criatividade constante.

Corroborando com a idéia, Alencar (1996) coloca que o excesso de hierarquia funciona como obstáculo à criatividade, afirma também que seria estimulante um número limitado de níveis hierárquicos.

2.3.2 Sistema de planejamento e controle

Segundo Volberda (1998) os sistemas de planejamento e controle podem ser elaborados ou rudimentares e têm por finalidade estimular e controlar determinadas ações no ambiente organizacional. Os sistemas elaborados concentram esforços em áreas específicas e limitam o controle organizacional das unidades e de seus participantes. Para o autor, a flexibilidade pode ser comprometida quando é adotado pela organização um amplo e rígido sistema de planejamento e controle principalmente por estimularem o uso repetitivo de procedimentos e desencorajarem alternativas mais flexíveis. Por sua vez, os sistemas de planejamento e controle rudimentares concentram-se em aspectos mais gerais, além de manterem espaço para intuição, diversidade de informações, inclusive ambíguas, além de favorecer a criação de soluções originais para novos problemas.

O controle é, para Bono (1994b), o oposto da liberdade, sendo difícil desfrutar liberdade sem controle. Afirmar que é difícil exercer o pensamento lateral livre a não ser que esteja disponível alguma estrutura formal, o equilíbrio entre controle e liberdade é delicado. Coloca que é impossível o uso simultâneo de controle e criatividade, sugere ainda que sejam desenvolvidos de maneira alternada. Conforme Bono (1994b), para as pessoas criativas, o salário não é um incentivo tão importante quanto a liberdade, a oportunidade e a facilidade.

O excesso de normas é um inimigo da inovação, segundo Predebon (1997). O autor coloca que uma idéia errônea adotada por muitas organizações é de que todos os problemas podem ser resolvidos ou previstos pela normatização criando áreas resistentes a qualquer mudança além de limitar a iniciativa inovadora na organização.

Alencar (1996) coloca que normas pouco flexíveis e a falta de diretrizes claras são obstáculos à criatividade, no entanto, normas flexíveis e a clareza quanto às diretrizes funcionam como estímulos. Da mesma forma, Kao (1997) afirma que lugares ou espaços que facilitam a criatividade em uma organização são informais, seguros e libertadores. Considera os procedimentos operacionais e os protocolos obstáculos obsoletos à criatividade.

“A idéia de delegar autoridade aos executivos significa, bem especificamente, passar dos controles organizacionais formais para o controle da autogestão do indivíduo, da equipe e da unidade, baseado no compartilhamento de valores e metas. Quando a empresa consegue isso, pode dismantelar boa parte da estrutura de controle. Pode, a seguir, converter o que resta dessa estrutura em um meio de criar e comunicar metas, desenvolvendo modelos com os quais todos concordem e propiciando feedback aos membros.” (CARR, 1997, p.31)

Volberda (1998) coloca que os sistemas de planejamento e controle têm aspectos bastante úteis, contudo, afirma que um planejamento e controle com critérios quantitativos obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional. A idéia de controle quantitativo, restrito a obediência aos números, é desenvolvida por Predebon (1997) quando afirma que a permanente cobrança de ‘dados fundamentados’ e a dependência excessiva de informações exatas, cria na organização, a contenção e até a inibição da criatividade.

Como indicadores do sistema de planejamento e controle Volberda (1998) define: a regulação de objetivos e definição de prioridades, a programação interna de planejamento e controle e o controle do progresso e avaliação dos resultados.

A regulação de objetivos e definição de prioridades para Volberda (1998) dizem respeito a participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais. A programação interna de planejamento e controle exprime como os objetivos organizacionais se desdobram dentro das unidades. O controle do progresso e a avaliação dos resultados referem-se ao controle das performances relacionadas com os fins desejados e o feedback necessário para se medir e avaliar os resultados, quando necessário, ações apropriadas deverão ser adotadas.

Segundo Carr (1997), uma organização criativa deve ter alto desempenho, e os empregados só se comprometem com o alto desempenho quando cumprem metas e objetivos que lhe são significativos. Afirma que quando os executores são reprimidos por requisitos e procedimentos divorciados dos objetivos e metas mais amplos, fazem apenas o que se espera que façam, nada mais. Conclui que uma organização criativa os executores devem compreender e trabalhar no sentido de metas e objetivos claros e significativos.

Os administradores eficientes, para Carr (1997), buscam que os executores concordem com o que deve ser feito e saibam quais são as prioridades. A eficácia, no entanto, é maior quando se trabalha na linha de frente juntamente com os executores na elaboração de objetivos que, desde o início, sejam feitos em comum acordo e que ambos os lados compreendam.

“Quando uma empresa se concentra em metas bem definidas e compreendidas por todos, gera para os diferentes indivíduos a possibilidade de atingi-las de diferentes maneiras... a concentração nas metas, e não nos meios de atingi-las, aumenta a flexibilidade da empresa e sua conseqüente capacidade de usar a diversidade... Em uma ambiente assim a diversidade e a flexibilidade apóiam-se mutuamente, uma fortalece a outra.” (CARR, 1997, p.68)

A diversidade como coloca Carr (1997) pode existir apenas quando em empregados assumem o compromisso com as metas da empresa que devem preceder toda e qualquer meta de indivíduo ou grupos. O autor afirma que a organização que se concentra nas metas gerais e exclui as metas individuais de seus membros não será criativa e provavelmente não terá vida longa. As metas amplas deverão auxiliar cada indivíduo alcançar suas metas particulares gerando assim comprometimento. Entretanto o autor coloca que metas conflitantes são a fonte básica de conflito nas organizações.

Carr (1997) coloca que metas claras, desafiadoras, meritórias e bem definidas são essenciais para se alcançar a eficácia nas organizações e nas equipes nelas formadas.

“... quando os executores são reprimidos por requisitos e procedimentos divorciados dos objetivos e metas mais amplos, fazem apenas o que se espera que façam, nada mais. Como a empresa criativa não pode tolerar tal desempenho, trata de assegurar que cada executor compreenda e trabalhe no sentido de metas e objetivos claros e significativos.” (CARR, 1997, p.35)

A idéia de controle de processo e avaliação é intrínseca a idéia de feedback desenvolvida por Carr (1997, p.144). “Feedback é a informação que possibilita ao indivíduo, equipe ou empreendimento avaliar o grau de realização de uma meta contra um certo padrão de desempenho e que pode ser usada para alterar as metas, o padrão ou o desempenho atual de modo a atingir um desempenho mais eficaz.”

Dois tipos de feedback são definidos por Carr (1997) e ambos devem ser desenvolvidos pelas organizações que buscam a criatividade. O feedback tático refere-se aos processos (operações, processos e práticas), indica se a organização está fazendo as coisas de maneira correta. O feedback estratégico está relacionado aos resultados (*outputs*) e indica se a organização está fazendo a coisa certa.

Carr (1997) coloca algumas características para o alcance de um feedback eficaz: é informação e não em julgamento; compara os resultados com as metas; é baseado sempre em um padrão implícito ou explícito; altera o desempenho e também os padrões e as metas; e por fim, tem como propósito a ação e não o pensamento. Complementa que um feedback deve ser: preciso, específico, imediato, direto, confiável e adequado.

Segundo Carr (1997), equipes auto-administradas permitem que os empregados exerçam muito mais controle sobre seus processos de trabalho. A autonomia possibilita às equipes e aos indivíduos adquirir maior controle sobre o próprio êxito.

2.3.3 Processos de regulação

O processo de regulação é a terceira dimensão definida por Volberda (1998) que influencia diretamente o potencial de flexibilidade organizacional. A regulação pode ocorrer: pela regulação da tarefa por especialização; pela regulação do comportamento dos indivíduos por meio de uma programação direta ou indireta; pela regulação dos ajustes mútuos, tomada de decisão horizontal; e pela regulação toma de decisão vertical.

Conforme Gundy (1987 apud WECHSLER, 1987), organizações que enfatizam a formalidade e adotam muitas regras e procedimentos tendem a enfrentar muito mais barreiras quanto ao desenvolvimento e o surgimento de inovações.

2.3.3.1 Regulação da tarefa

O grau de regulação da tarefa pode ser analisado, de acordo com Volberda (1998), por um componente horizontal, amplitude da tarefa; por uma componente vertical, profundidade da tarefa e também pela análise da intercambialidade na organização.

A empresa criativa, conforme Carr (1997, p. 122 e 123), “faz do desafio e do valor do trabalho em si o motivador mais importante do alto desempenho... sabem equilibrar pessoal e trabalho, trabalho criativo e rotineiro, e trabalho individual e de equipe”. Para o autor a criatividade é convocada sempre que há desafios rigorosos, sérios e intelectualmente exigentes.

Alencar (1996) afirma que tarefas repetitivas, sem desafios e com excesso de rotinas são obstáculos à criatividade, acrescenta também o excesso de atividades e a pressão do tempo. Por outro lado, têm-se tarefas desafiantes, que estimulam a expressão do potencial criador, a liberdade e autonomia para decidir como fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho funcionam como estímulos à criatividade.

A amplitude da tarefa, para Volberda (1998), está relacionada à divisão do trabalho. A estreita amplitude e a larga amplitude da tarefa estão relacionadas ao tempo necessário que o empregado necessita para executar sua tarefa, conjunto de operações básicas. A larga amplitude refere-se ao ciclo mais longo o que proporciona um maior escopo de tarefa. A estreita amplitude ocorre quando o trabalho é realizado em um ciclo de tempo curto o que resulta em um restrito escopo de tarefa, baseado, principalmente, na repetição do trabalho que, por consequência, tende a ser de fácil aprendizagem. A baixa amplitude, porém, acarreta

limitações quanto à iniciativa obstruindo o potencial de flexibilidade estrutural com relação à variedade e à velocidade nas respostas.

Carr (1997, p.100) é bastante enfático ao afirmar que o trabalho de rotina é o verdadeiro problema à criatividade. “Gente criativa e trabalho de rotina e repetitivo são inimigos mortais... o trabalho sempre rotineiro sufoca os humanos que querem ser criativos...” O autor acrescenta ainda que um pouco de atividade rotineira ajuda a contrabalançar a tensão e o estresse do trabalho verdadeiramente criativo. Deve-se, portanto, haver um equilíbrio entre trabalho rotineiro e criativo.

Para Volberda (1998) a profundidade da tarefa está relacionada com a autonomia, controle, dos empregados sobre o próprio trabalho e seu desempenho. É comum o controle ser exercido por um gerente com função de coordenar o trabalho ou ainda ser estabelecido sob a forma de regras e procedimentos. A pouca profundidade da tarefa tem como principal característica a substituição do controle intrínseco das tarefas pelo empregado por um controle extrínseco sob forma de regras, procedimentos, ou supervisão em que permanece a autonomia do empregado apenas sob as tarefas mais simples. A alta profundidade da tarefa é alcançada pelo enriquecimento vertical do trabalho em que os empregados têm maior controle sobre suas tarefas, acarretando também maior responsabilidade e autoridade. Conclui que a pouca profundidade da tarefa reduz o potencial de flexibilidade no que diz respeito a capacidade de reação.

A autonomia é desenvolvida cuidadosamente por Carr (1997). Coloca que a definição de equipes autônomas nas organizações é importante para se desenvolver a criatividade principalmente por proporcionarem grande autonomia, fator esse, essencial à criatividade. Trabalhar arduamente e correr riscos são próprios de empregados que assumem compromisso integral que conforme o autor, são propiciados pela autonomia, equipes autônomas.

A intercambialidade da tarefa é colocada por Volberda (1998) como a habilidade de transferir os empregados de uma tarefa para outra dentro da organização. A baixa intercambialidade corresponde a um potencial de flexibilidade baixo, entretanto, quando os trabalhadores revezam suas tarefas com outros membros da organização verifica-se um maior potencial de flexibilidade.

Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998) coloca que uma grande rigidez em especialização, em que um indivíduo não pode nunca exercer uma outra tarefa, tende a ser pernicioso à possibilidade de inovar.

Alcançar uma organização criativa parece ser mais eficaz através das equipes conforme Carr (1997). Equipes eficazes são flexíveis e seus membros podem exercer

diferentes funções em vez de serem confinados a cargos limitados. Equipes que desempenham várias tarefas de qualificação relativamente baixa proporcionam aos indivíduos oportunidade de aprender e desempenhar uma variedade delas. Carr (1997) coloca que mesmo com tarefas altamente qualificadas, os empregados podem moldar suas contribuições de forma a melhor se integrarem com o trabalho dos outros membros.

2.3.3.2 Regulação do comportamento

Para Volberda (1998) a regulação do comportamento diz respeito ao grau em que os comportamentos são programados anteriormente a sua execução. Para se verificar a regulação do comportamento sugere a adoção de três indicadores: a padronização, a formalização e o treinamento e educação.

A padronização do comportamento diz respeito a especificação e programação do conteúdo do trabalho bem como a especificação dos resultados do trabalho em termos de produto e desempenho. Volberda (1998) coloca que a padronização do comportamento é positiva quando esclarece ao trabalhador o que fazer e fornece subsídios para que ele possa reagir rapidamente. Contudo, a padronização do comportamento pode comprometer a flexibilidade quando promove o aparecimento de rotinas especializadas e inibe a criação e a capacidade do empregado em reagir dinamicamente.

Para Tushman e Nadler (1997) as normas fornecem os referenciais comportamentais claros não fornecidos pelos valores essenciais da organização. As normas são comportamentos esperados, quando os empregados ou os grupos violam as normas são informalmente censurados. As normas especificam, por exemplo, vestuário, linguagem, padrões e horários de trabalho, processos decisórios, relações interpessoais e comunicação.

“De modo geral, organizações altamente inovadoras têm normas que enfatizam a informalidade no comportamento, vestuário e relações chefe-subordinado; altos padrões de trabalho e expectativas de alto desempenho individual e do grupo... Tal informalidade, alto padrão de trabalho e exposição a múltiplas fontes de informação facilitam a cooperação, o aprendizado e a inovação. Empresas menos inovadoras, por exemplo, por outro lado, têm normas que enfatizam a formalidade, a padronização e a operação segundo o manual.” (TUSHMAN E NADLER, 1997, p.184 e 185)

Alencar (1996) coloca que um sério obstáculo à criatividade é a ênfase na padronização de comportamentos. Predebon (1997) alerta para a obediência cega ao consenso

em que busca manter todos dentro de parâmetros estabelecidos e aceitos dificultando qualquer tentativa de inovação, que sempre exige alguma ruptura dos sistemas tradicionais.

A formalização do comportamento, segundo Volberda (1998), compreende o grau em que as regras e os procedimentos são apresentados sob a forma de documentos escritos. Verifica-se uma estreita relação entre padronização do comportamento e sua formalização. Todavia, a padronização do comportamento não depende da apresentação de documentos escritos. A formalização é adotada principalmente quando as tarefas requerem uma coordenação precisa e predeterminada.

A alta formalização, bem como a alta padronização exercem força contrária a flexibilidade. O excesso de normas, escritas ou não, produzem nos empregados um comportamento avesso ao de correr risco além de promover o comodismo. Kao (1997) considera as normas de comportamento um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

A formalização é compreendida por Alencar (1996 p.94) como sendo o “grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel esperado de cada um dos seus membros”. VanGundy (1987 apud ALENCAR, 1996) alerta que a formalização pode prejudicar a introdução de inovações, visto que a presença de procedimentos rígidos e comportamentos padronizados tendem a inibir tanto a geração de propostas inovadoras na organização como o comportamento aberto à criação.

O treinamento e a educação são formas de capacitação dos empregados para seu trabalho. Conforme Volberda (1998) o treinamento está relacionado com o processo pelo qual habilidades relacionadas ao trabalho são ensinadas e desenvolvidas dentro da própria organização; a educação, no entanto, refere-se ao trabalho profissional, conhecimentos relacionados ao trabalho, que são ensinados por associações profissionais. A abrangência, número de funcionários que participam do treinamento, e a frequência, quantidade de programas realizados, são as maneiras que o autor coloca para se analisar o treinamento e educação. Afirmar que quanto maior for a abrangência e a frequência de treinamento e educação em uma organização maior tende a ser o seu potencial de flexibilidade.

Carr (1997) coloca que organizações criativas promovem treinamento constante além de integrarem o treinamento com as operações vigentes. Para Kao (1997), o treinamento é uma dimensão crucialmente importante para que uma organização possa desenvolver sua capacidade de criar. Desenvolve também a importância de investir em habilidades que talvez não sejam tão óbvias e até mesmo atividades que não gerem recompensas imediatas. Carr

(1997) coloca que estimular o lúdico, o devaneio e até mesmo a bobagem é próprio de empresas criativas.

Segundo Alencar (1996), a capacitação e o treinamento dos empregados visando o desenvolvimento do potencial criador, a capacitação para o trabalho e a abertura às inovações são características que estimulam à criatividade, no entanto, falta desse treinamento exerce efeito contrário, bloqueador.

Proporcionar treinamento constante e integrar o treinamento com as operações vigentes é um dos aspectos chave para uma organização desenvolver a criatividade segundo Carr (1997). O treinamento de criatividade é importante quando integrado com o sistema de recursos humanos da organização. O autor alerta que ao treinar as pessoas para serem mais criativas o ambiente da organização deve proporcionar que o conhecimento seja aplicado assim que os empregados retomarem seus cargos.

Bono (1994b) afirma que o treinamento em pensamento criativo é o treinamento em habilidades. A idéia de Bono (1994a e 1994b) quanto a um treinamento nem tão específico parece não coincidir com as idéias colocado por Kao (1997) e Carr (1997) entre outros. Bono (1994a, p.267) afirma que “é melhor praticar a criatividade em assuntos objetivos, porque com eles pode-se ver imediatamente o valor de uma idéia. Quando são escolhidos assuntos subjetivos, o valor resultante pode ser uma questão de opinião, produzindo menos senso de realização e menos consciência de uma nova idéia”. O autor ressalta ainda a importância de uma estrutura de treinamento que compreenda: as formas que o treinamento deve assumir, quem deve estar envolvido, com que frequência as sessões serão realizadas e qual será a duração de cada uma delas.

Quanto a abrangência dos programas de treinamento e educação Bono (1994b) desenvolve algumas considerações. Coloca que em grandes organizações a criatividade é muitas vezes proporcionada como área de interesse àqueles que menos precisam dela. Empregados dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, na sua maioria, possuem alguma criatividade e aptidão em usa-la, não sendo o departamento onde a criatividade seja mais necessária. O autor coloca que os empregados de linha comuns têm maior necessidade de criatividade pois não praticam a criatividade comumente e vivem bem sem ela. Bono (1994b) afirma que quanto mais alta a posição ocupada por uma pessoa mais precisará de criatividade, principalmente, por estar envolvida em situações de supervisão e política no lugar das funções rotineiras da administração de linha.

Conforme Mintzberg (1979 apud VOLBERDA, 1998) a educação e o treinamento são formas de padronizar as habilidades que interferem indiretamente no controle do trabalho.

Alerta também para o fato de que o treinamento pode suscitar nos empregados uma sensação de autonomia sobre o trabalho, o problema é quando a sensação é oposta ao que realmente acontece na organização nesse caso não passa de uma sensação fruto do conhecimento adquirido.

Bono (1994b) verifica a vantagem do treinamento por proporcionar um conhecimento específico e por outro como desvantagem a uniformidade de pensamento e das técnicas, nesse sentido é dado uma maior valor à criatividade. Sem criatividade todos veriam as situações da mesma forma. O autor afirma que a grande vantagem está na capacidade de suplementar o treinamento disponível com criatividade suficiente para enxergar a situação de maneira singular. Acrescenta ainda que o crescimento da eficiência, não diminui a necessidade de criatividade, pelo contrário, aumenta essa necessidade.

2.3.3.3 Regulação de ajustes mútuos

Volberda (1998) coloca que a regulação dos ajustes mútuos é o meio mais adequado de coordenação quando os resultados não podem ser especificados com antecedência. A regulação dos ajustes mútuos pode ser analisada através dos dispositivos de contato ou da descentralização horizontal. Alencar (1996) coloca a alta centralização com um obstáculo à criatividade e afirma que descentralização funciona como estímulo.

Segundo Carr (1997, p.108), o grande inimigo da descoberta nas organizações é a prisão aos enquadramentos e “contra ela a melhor defesa é a comunicação constante entre indivíduos desiguais”.

Volberda (1998) coloca que a diversidade e a amplitude dos dispositivos de contato e a forma natural estão no extremo de alto potencial de flexibilidade, já a forma de influência, poucos e restritos dispositivos de contato estão no extremo de uma estrutura mais mecanicista, por sua vez, a forma de grupo encontra-se entre os dois pólos.

Em uma organização criativa, para Carr (1997), a comunicação existe de cima para baixo, de baixo para cima e, o que é mais importante, lateralmente. Acrescenta que é indispensável que a comunicação seja constante e ampla, entre diferentes grupos e entre todos os empregados. Destaca a inclusão de clientes e fornecedores da empresa na comunicação. Segundo Carr (1997), a comunicação é favorecida quando a organização usa equipes multifuncionais.

Duailibi e Simonsen (1990, p.72) colocam que canais de comunicação abertos ajudam a criatividade. “As idéias devem fluir de forma bem natural entre pessoas e departamentos. A centralização, por isso, é um freio a esse fluxo”.

O fluxo de informações é um fator desenvolvido por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1987) influenciador do processo de inovação. Quanto maior for o número de canais abertos para a comunicação, maior será a possibilidade de inovar na organização conforme o autor.

Bono (1994a e 1994b) afirma que canais de comunicação devem ser estabelecidos a fim de encorajar o fluxo de idéias e sugestões, pois, uma vez encorajadas, elas começam a fluir.

A ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitam a democratização das informações e a dificuldade de acesso às informações são características bloqueadoras à criatividade, entretanto, a existência de canais de comunicação que permitem uma democratização das informações são estímulos à criatividade conforme Alencar (1996).

A comunicação é, para Kao (1997, p.89), o meio essencial de um ambiente criativo, utiliza-se da metáfora para ilustrar a afirmação, “uma empresa que não se comunica é como uma banda de jazz sem instrumentos: a música simplesmente não vai acontecer”.

2.3.3.4 Regulação da tomada de decisão

Volberda (1998) afirma que considerar a regulação da tomada de decisão é imprescindível na avaliação do potencial de flexibilidade organizacional. O autor coloca a abertura a opiniões, o acesso às informações decisórias e a participação dos empregados na tomada de decisão como indicadores na regulação da tomada de decisão.

A participação dos empregados na tomada de decisão permite que a organização responda rapidamente às contingências; motiva os empregados por satisfazer sua necessidade de realizar um trabalho significativo para a organização; e libera os gerentes de envolvimento em decisões rotineiras voltando sua atenção a problemas estratégicos. Elevada participação na tomada de decisão contribui para a flexibilidade organizacional e a baixa participação corresponde a aspectos mecanicistas.

A intensidade com que os subordinados podem dar suas opiniões, fazer sugestões e apresentar argumentos contribui para maior iniciativa por parte dos empregados e maior responsabilidade dos níveis mais baixos o que promove uma comunicação que impede a adoção de abordagens segmentadas na organização.

A centralização, “extensão em que poder, autoridade e processo decisório se concentram no topo da hierarquia organizacional”, é apresentada por Alencar (1996, p.94) como adversa à inovação. Coloca que a restrição à tomada de decisão por parte dos funcionários é um fator bloqueador à criatividade, acrescenta que quanto maior for a concentração de poder e menor for a participação dos empregados de níveis inferiores no processo decisório, menor será o número de idéias adicionadas. Essa mesma idéia é desenvolvida por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998) quando afirma que quanto maior for o nível de poder centralizado nas mãos de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, menor será a possibilidade de inovação dentro de uma organização.

Segundo Alencar (1996) a descentralização funciona como estímulo à criatividade. Carr (1997 p.155) coloca que na empresa criativa a delegação de autoridade e a coordenação acontecem em todos os níveis. “Na empresa criativa com delegação de autoridade... espera-se, uma boa coordenação em todos os níveis.” Destaca ainda a inclusão dos clientes e fornecedores da organização nos processos decisórios.

Conforme Alencar (1996), a participação dos empregados no processo de tomada de decisão e na solução de problemas da organização são características estimulantes à criatividade. Um ambiente que desenvolva a criatividade, segundo Kao (1997), não pode florescer em um meio autocrático.

Ao se traçar o paralelo entre a literatura de criatividade e o estudo de flexibilidade organizacional desenvolvido por Volberda (1998) pôde-se identificar fortes relações. Segundo Bono (1994b) o excesso de estrutura é tão estéril quanto à falta dela. Predebon (1997) coloca que é praticamente incompatível a idéia de uma estrutura criativa, no entanto, afirma que minimizar as características naturalmente conservadoras de uma organização facilitaria uma dinâmica de inovação. Isso, porém, parece estar bem próximo com o perfil de uma estrutura flexível definido por Volberda (1998).

Nas palavras do autor, uma estrutura mecanicista é caracterizada quanto à forma organizacional básica por apresentar uma forma funcional, muitos níveis hierárquicos e alta funcionalização. Quanto ao sistema de planejamento e controle tem como característica o alto grau de regulação, uma definição elaborada e de longo prazo e um alto controle além de quantitativo. O processo de regulação: quanto à tarefa caracteriza-se por ser estreita, pouco profunda e de baixa intercambialidade; quanto ao comportamento verifica-se alta padronização, alta formalização além de um treinamento restrito e básico; quanto à regulação de ajustes mútuos os dispositivos de contato são poucos e a descentralização é baixa; e, quanto à tomada de decisão caracteriza-se pela baixa delegação de poder e participação

restrita e limitada. Verifica-se nesse tipo de estrutura grande dificuldade em incrementar mudanças e também em se desenvolver a criatividade.

Uma estrutura orgânica é caracterizada quanto à forma organizacional básica por apresentar uma forma divisional, por projeto ou matricial, poucos níveis hierárquicos e baixa funcionalização. Quanto ao sistema de planejamento e controle tem como característica o baixo grau de regulação, uma definição rudimentar e de curto prazo e um baixo controle além de qualitativo. O processo de regulação: quanto à tarefa caracteriza-se por ser ampla e desafiante, muito profunda e de alta intercambialidade; quanto ao comportamento verifica-se baixa padronização, baixa formalização além de um treinamento amplo, diversificado inclusiva para desenvolvimento da criatividade; quanto à regulação de ajustes mútuos os dispositivos de contato são muitos e a descentralização é alta; e, quanto à tomada de decisão caracteriza-se pela alta delegação de poder e participação ampla e abrangente. Verifica-se nesse tipo de estrutura um alto potencial de flexibilidade e capacidade para se desenvolver a criatividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Só quando não sabe mais o que está fazendo é que o pintor faz coisas boas.”

Edgar Dégas

Para alcançar os objetivos propostos no trabalho, alguns procedimentos metodológicos foram estabelecidos. Conforme Galliano (1979), método é um conjunto de etapas dispostas ordenadamente, a serem executadas na investigação e no estudo de uma ciência. Os procedimentos metodológicos são processos racionais arbitrários que visam atingir objetivos. Para Ferrari (1982), na ciência, o método constitui o principal instrumento que ordena o pensamento em sistemas além de descrever de modo ordenado a forma de proceder do pesquisador ao longo de um percurso para alcançar um objetivo pré-estabelecido.

“A metodologia deve explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção de resultados” (BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE, 1977, p.29).

Da mesma forma, Salomon (1977), entende a metodologia como uma ciência auxiliar designada a estudar o processo e a produção científica, a indicar as técnicas para os pesquisadores e a promover os elementos de análise crítica das descobertas e das comunicações no campo científico.

Nesse sentido, a fundamentação teórica desenvolvida anteriormente orientou os procedimentos metodológicos que foram adotados na coleta e na análise dos dados. Serão descritos a seguir os principais aspectos dos procedimentos metodológicos adotados: caracterização da pesquisa, questões de pesquisa, escolha do caso, sujeitos da pesquisa, definição das categorias de análise e técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é do tipo descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, através de um estudo de caso.

A pesquisa é descritiva, como afirma Triviños (1987, p.110), “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa é descritiva, uma vez que se propõe a descobrir e descrever características, propriedades e relações existentes entre os elementos componentes na situação pesquisada. Neste sentido, como salienta Martins (1990) o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos, fenômenos ou variáveis. Com isso, buscam-se as frequências das variáveis, suas naturezas, características, causas, relações e associação entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema as pesquisas científicas podem assumir uma perspectiva quantitativa e qualitativa. A pesquisa, portanto, será predominantemente qualitativa.

A distinção entre quantitativo e qualitativos, para Bryman (1989 apud ROESCH, 1996) não se refere à presença ou ausência de quantificação. Conforme o autor, os enfoques são uma forma diferente de conhecimento, o enfoque qualitativo implica na adoção de um conjunto de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta. Na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de um conceito a priori sobre a realidade, já o pesquisador qualitativo vai a campo nem tão estruturado, principalmente para captar as perspectivas e as interpretações das pessoas.

Segundo Richardson (1989) a adoção da abordagem qualitativa contribui para se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Acrescenta também a possibilidade de entender em profundidade as particularidades do comportamento dos indivíduos.

Algumas situações são colocadas por Richardson (1989) em que estudos qualitativos são imprescindíveis. Primeiramente, situações em que informações estatísticas precisam ser substituídas por qualitativas; situações que envolvem o entendimento de aspectos psicológicos; e também, situações em que as observações podem ser usadas como indicadores do funcionamento de uma estrutura social.

A abordagem qualitativa possibilita a análise em maior profundidade das particularidades das informações e da interação das variáveis encontradas, sobretudo pela carência de recursos mensuráveis para a análise da criatividade no ambiente organizacional. Nesse sentido, a abordagem qualitativa é mais significativa para o desenvolvimento do trabalho e do estudo de caso.

Adotou-se para essa pesquisa o tipo estudo de caso, que para Gil (1994) e Triviños (1987), permite um estudo exaustivo sobre um objeto, de maneira ampla e detalhada, partindo do pressuposto que uma unidade de determinado objeto possibilita a compreensão em termos gerais. Como se trata de um estudo de caso, a unidade de análise é a organização.

Gil (1994), Triviños (1987) e Richardson (1989) colocam como vantagens do estudo de caso: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade, a simplicidade nos procedimentos e a contribuição à área de Administração.

A perspectiva do estudo é de corte seccional ou transversal, considerando que os dados foram coletados em um determinado ponto do tempo. Segundo Richardson (1989) no corte transversal a população é identificada, a amostra é escolhida, para só então, a pesquisa ser realizada.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para alcançar o propósito deste trabalho, considerando o problema de pesquisa, algumas questões foram elaboradas e orientaram o estudo. De acordo com Triviños (1987) as questões da pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer por meio de seu trabalho de investigação e deverão ser respondidas ao final do estudo. As questões orientadoras desse estudo são:

- ✓ Como se caracteriza a Cerâmica Portobello?
- ✓ Como se caracterizam os elementos da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello?
- ✓ Qual o potencial para o desenvolvimento da criatividade dos elementos da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello?

3.3 ESCOLHA DO CASO

Para realizar a escolha da organização, que seria o caso estudado, fez-se necessário um trabalho de campo. Segundo Minayo (1994) o campo é o recorte realizado pelo investigador em termos de espaço da realidade empírica a ser estudada.

Considerando os objetivos da pesquisa acreditava-se que a escolha do caso seria fundamental para um estudo rico e relevante. O principal critério utilizado para a escolha da organização foi a criatividade. Como medir a criatividade da organização não era objetivo do

estudo, decidir por uma organização reconhecida por sua capacidade de inovar e criar parecia ser o critério mais interessante. Assim, seria possível avaliar a estrutura organizacional de uma organização reconhecidamente criativa, o que parecia ser extremamente relevante para um estudo significativo.

Minayo (1994) coloca que em abordagem qualitativa a preocupação com a delimitação do campo de pesquisa considera menos a generalização e mais o aprofundamento e a abrangência da compreensão de uma organização, de um grupo social, de uma política ou de uma representação. Para o autor, a amostragem qualitativa, entre outros, “privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer” e “esforça-se para que a escolha do *locus* e do grupo de observação e informação contenham o conjunto das experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa”. (MINAYO, 1994, p.102)

Assim, para conhecer as organizações, instaladas no Estado de Santa Catarina, que se destacavam quanto à criatividade foi feito, inicialmente, contato com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. Paralelo a esse contato, procurou-se dados secundários na rede mundial de computadores dessas organizações ou de prêmios que reconheciam primordialmente a criatividade e a inovação.

Pôde-se identificar que o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica é o mais significativo em Santa Catarina e provavelmente no Brasil. A Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP com esse prêmio

“tem como objetivo promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação no País, em consonância com as metas e prioridades estabelecidas pelo Governo Federal. Em sua atuação é privilegiado o apoio a empresas e instituições que investem no desenvolvimento de novos produtos e processos, na busca contínua de inovação e da liderança tecnológica”. (FINEP, 200-, p.3)

O Prêmio foi lançado na Região Sul no ano de 1998 com 25 inscrições, no ano seguinte, na mesma região, 48 projetos foram inscritos. Já em 2000, o Prêmio foi lançado em todas as regiões do País, com 279 inscrições, em 2001 o total de inscritos chegou a 198. Em 2002 o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica em nível nacional contou com apoio da CNI, Gazeta Mercantil, CNPq, ANPEI, ABC, SBPC, Revista Expressão, MODUTUR, ABIPTI, SEBRAE e Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. Nesse ano, o Prêmio avaliou 355 projetos provenientes de todas as regiões do País. (FINEP, 200-)

O Prêmio reconhece os vencedores em âmbito regional (centro-oeste, nordeste, sul, sudeste e norte) e também em âmbito nacional. Cinco categorias são consideradas no Prêmio conforme FINEP (200-, p.5):

“Projeto

Por região são três projetos premiados na categoria de **Produto** e três na categoria de **Processo**, onde cada júri regional destaca a melhor proposta em cada categoria para concorrer ao prêmio em âmbito nacional.

Empresa

São premiadas duas empresas, por região, que investem no desenvolvimento de novos produtos e processos na busca contínua da inovação e da liderança tecnológica, sendo uma delas de pequeno porte com faturamento médio anual bruto de até R\$ 15.000.000,00 e outra de médio ou grande porte com faturamento acima desse valor. Ambas participam do Prêmio em âmbito nacional.

Instituições de Pesquisa

Em cada região será premiada uma instituição que desenvolva pesquisa de novos produtos e processos em articulação com o setor produtivo.”

Outro critério de escolha foi o tamanho das organizações. Acredita-se que organizações maiores em tamanho possuem uma estrutura organizacional mais complexa o que seria mais interessante para o estudo.

Os primeiros contatos foram feitos, via e-mail, com organizações localizadas no Estado de Santa Catarina e que haviam se destacado no Prêmio FINEP, primeiramente, no âmbito nacional e posteriormente no âmbito regional. O retorno da solicitação para realização do estudo foi nulo. Fez-se, então, necessário outro meio como o contato direto com dirigentes nessas organizações.

A primeira organização contatada foi a Cerâmica Portobello que mostrou interesse em maiores especificações sobre o estudo. Em visita realizada em 27 de agosto de 2003 detalhes do estudo foram apresentados ao Gerente de Planejamento e Qualidade, único a sinalizar interesse no estudo. O principal questionamento das outras áreas da organização era quanto à contribuição do estudo para com a Portobello. No entanto, a Área de Planejamento, Qualidade e Meio Ambiente se comprometeu a acompanhar o pesquisador fornecendo todo o apoio necessário à realização do estudo, informações, acesso à organização e agendamento de entrevistas.

Posteriormente a resposta positiva, verificou-se que a Cerâmica Portobello atendia aos critérios de escolha anteriormente definidos. A Portobello já havia sido premiada diversas vezes por diferentes organizações o que legitimava seu reconhecimento como uma empresa

inovadora e criativa. O tamanho da Cerâmica, com quase 1.700 empregados, sem dúvida, comportava uma estrutura organizacional complexa o que permitiria a avaliação pretendida.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Nesse estudo, considerou-se como sujeitos da pesquisa os empregados da Cerâmica Portobello, pertencentes aos níveis de gerência, chefia, assistência e operacional como analistas e operadores. Empregados terceirizados e estagiários não foram considerados como sujeitos da pesquisa.

Para a definição da amostra utilizou-se o método não probabilístico de amostragem intencional para definição dos sujeitos a serem investigados. Métodos não probabilísticos são amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos que a constituem. A amostragem intencional, segundo Martins (1990), é um critério onde é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente às pessoas das quais deseja saber a opinião. Conforme Merriam (1998) como a intenção da pesquisa qualitativa não é a generalização no sentido estatístico, esta amostragem é a mais apropriada para esse tipo de estudo.

Geralmente, em pesquisa qualitativa, Merriam (1998) afirma que é utilizada uma amostragem intencional, em que o investigador escolhe uma determinada amostra, supondo que possa aprender o máximo sobre o fenômeno pesquisado. Nesse sentido, foram escolhidos, intencionalmente, empregados de diferentes áreas da empresa. Desse modo, acredita ser possível um maior conhecimento em torno da estrutura organizacional e criatividade na organização.

A determinação da amostra, quantidade de entrevistas, foi determinada pela saturação das informações. Ou seja, assim que os depoimentos começaram a se repetir e as informações eram suficiente para refletir a organização da maneira mais real possível o processo de coleta de dados foi considerado finalizado.

As entrevistas, gravadas e redigidas, foram realizadas com quinze (15) empregados da Cerâmica Portobello. Dentre eles, foi entrevistado um (1) empregado de cada uma das seguintes áreas, dez (10) no total: Informática, Planejamento e Monitoramento, Financeira, Fabril II/III (PBII/III), Fabril IV (PBIV), Fabril V/VI (PBV/VI), Porcelanato, Marketing, Produto e Operações. Da área de Planejamento, Qualidade e Meio Ambiente foram entrevistados dois (2) empregados e da área de Recursos Humanos três (3) empregados foram entrevistados. Os entrevistados eram de diferentes níveis hierárquicos: Gerência dois (2)

entrevistados, Chefia seis (6) entrevistados, Assistência um (1) entrevistado e Analistas, Técnicos e Operadores seis (6) entrevistados.

O perfil geral dos entrevistados constituiu-se de dez (10) homens e cinco (5) mulheres. Sete (7) entrevistados trabalhavam na Portobello a mais de doze anos e os outros oito (8) entrevistados tinham de um (1) a oito (8) anos dedicados à organização. Dos entrevistados dez (10) já haviam concluído pelo menos um curso superior, sendo que alguns faziam ou já haviam concluído alguma pós-graduação; dois (2) estavam concluindo curso superior; enquanto três (3) entrevistados tinham o segundo grau completo.

3.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A definição dos termos, para Marconi e Lakatos (1988), tem como objetivo principal fazer com que os termos adotados na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados.

Geralmente são desenvolvidos dois tipos de definição de termos: a definição constitutiva e a definição operacional. Segundo Kerlinger (1980), a constitutiva procura definir as palavras com outras palavras, a exemplo: as definições de dicionário, todavia, são insuficientes para propósitos científicos. Coloca também que, as definições operacionais oferecem um significado a uma determinada variável, especificando as operações necessárias para que possa ser medida ou manipulada, representando, com isso, um manual de instrução para o pesquisador.

3.5.1 Definições constitutivas dos termos importantes no trabalho

Tendo como base a fundamentação teórica desenvolvida no capítulo anterior, expõe-se, na seqüência, a definição constitutiva dos termos importantes da pesquisa.

Criatividade – É um processo complexo que envolve a interação entre elementos relativos à pessoa e ao ambiente que resulta na emergência de um produto aceito como novo por um grupo de pessoas em algum ponto no tempo.

Inovação – “Introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa

gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.” (ALENCAR, 1995, p.103)

Estrutura organizacional – “A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.” (STONER E FREEMAN, 1995, p.230)

3.5.2 Definições operacionais das categorias de análise

A definição operacional, segundo Kerlinger (1980, p.46), “é uma ponte entre os conceitos e as observações”. Dessa forma, com base na fundamentação teórica propôs-se analisar os elementos da estrutura organizacional quanto ao seu potencial para o desenvolvimento da criatividade. A estrutura organizacional será trabalhada em seis grandes categorias: forma organizacional básica; sistema de planejamento e controle; regulação da tarefa; regulação do comportamento; regulação dos ajustes mútuos e regulação da tomada de decisão. As categorias poderão se apresentar de forma a facilitar ou não a promoção do desenvolvimento da criatividade na organização.

FORMA ORGANIZACIONAL		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Compreende: a departamentalização, modo como os empregados são agrupados nos departamentos (função, produto/serviço, projeto, mercado e matricial); o número de níveis hierárquicos, autoridade formal; e a funcionalização, subdivisão da gerência em áreas funcionais.	Departamentalização funcional. Muitos níveis hierárquicos. Alta funcionalização.	Departamentalização matricial. Poucos níveis hierárquicos. Baixa funcionalização.

Quadro 02 – Categoria de análise: forma organizacional básica

Elaborado pelo autor.

SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Contempla: a regulação do planejamento e dos objetivos organizacionais e departamentais e a participação do empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais e departamentais. Contempla as características dos planejamentos: prazo (curto, médio e longo) e tipo (qualitativo e quantitativo). Contempla também o controle do processo, a avaliação e acompanhamento dos resultados.	Alto grau de regulação. Ausência de participação dos empregados ou participação restrita no planejamento e controle. Definição elaborada, desdobramento em objetivos operacionais. Alto controle. Planejamento e controle de curto prazo com características quantitativas.	Baixo grau de regulação. Participação ampla dos empregados no planejamento e controle. Definição rudimentar, ausência de desdobramento em objetivos operacionais. Baixo controle. Planejamento e controle de longo prazo com características qualitativas.

Quadro 03 – Categoria de análise: sistema de planejamento e controle

Elaborado pelo autor.

REGULAÇÃO DA TAREFA		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Aborda aspectos como: amplitude da tarefa, divisão, padronização dos produtos/resultados e dos processos, variabilidade, monotonia e sobrecarga de trabalho; profundidade da tarefa, autonomia e qualificação; e intercambialidade, deslocamento de empregados de uma função para outra.	Estreita amplitude. Pouca profundidade. Baixa intercambialidade.	Grande amplitude. Muita profundidade. Alta intercambialidade.

Quadro 04 – Categoria de análise: regulação da tarefa

Elaborado pelo autor.

REGULAÇÃO DO COMPORTAMENTO		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Compreende a padronização e a formalização do comportamento bem como os tipos e a extensão dessa padronização e formalização. Compreende, também, os programas e a abrangência do treinamento, profissionalização e socialização.	Alta padronização. Alta formalização. Treinamento restrito e básico. Ausência de treinamento para o desenvolvimento da criatividade.	Baixa padronização. Baixa formalização. Treinamento amplo e diversificado. Treinamento específico para o desenvolvimento da criatividade.

Quadro 05 – Categoria de análise: regulação do comportamento

Elaborado pelo autor.

REGULAÇÃO DOS AJUSTES MÚTUOS		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Contempla as diferentes formas de contato nos departamentos e entre os departamentos e a descentralização horizontal, dependência entre os departamentos.	Poucos e restritos dispositivos de contato. Forma de influência dos dispositivos de contato. Baixa descentralização.	Diversidade e amplitude dos dispositivos de contato. Forma natural dos dispositivos de contato. Alta descentralização.

Quadro 06 – Categoria de análise: regulação dos ajustes mútuos
Elaborado pelo autor.

REGULAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO		
Descrição	Comportamento desfavorável à criatividade	Comportamento favorável à criatividade
Aborda a interferência dos empregados na tomada de decisão: como interferem ou participam, frequência e abrangência; a abertura a opiniões e idéias; o acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.	Restrição quanto à troca de opiniões. Restrição quanto às informações para tomada de decisão. Participação restrita dos empregados na tomada de decisão.	Ampla troca de opiniões. Não há restrição quanto às informações para tomada de decisão. Participação ampla dos empregados na tomada de decisão.

Quadro 07 – Categoria de análise: regulação da tomada de decisão
Elaborado pelo autor.

3.6 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em termos de coleta de dados foram utilizadas fontes de dados primários, bem como fontes de dados secundários. A fonte de dados primários utiliza informações que não receberam tratamento analítico. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema podendo ser coletados mediante entrevista, questionários e observação, por exemplo. Os dados secundários são aqueles que se encontram a disposição do pesquisador em boletins, livros e revistas entre outros.

Inicialmente buscou-se documentos que proporcionassem ao pesquisador uma visão generalizada da organização. A escolha dos documentos se deu em função da acessibilidade, ressalta-se aqui que todos os documentos necessários à realização do estudo foram disponibilizados pela organização. Jornais publicados pela Portobello, Perfil social, Sinta-se em casa, explicativo do BIP, programas de capacitação, código de ética, normas da ISO são alguns exemplos de documentos consultados.

O método básico de obtenção de dados primários foi a comunicação, que segundo Mattar (1996) consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que pode ser fornecido por declaração verbal ou escrita. O método da comunicação quanto à forma de aplicação compreende entrevistas e questionários.

Para realização do presente estudo de caso foram utilizadas as seguintes técnicas de levantamento de dados: entrevistas semi-estruturadas e observação simples. A coleta de dados foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2003. Roesch (1996) coloca que em entrevistas semi-estruturadas são adotadas questões abertas que permitem ao pesquisador compreender as perspectivas dos participantes da pesquisa.

Segundo Triviños (1987), a entrevista é um dos principais meios em que o investigador pode efetuar a coleta de dados. A orientação de entrevista, baseada na fundamentação teórica, permite uma abertura a novas perguntas que vão surgindo no decorrer da entrevista. Essa interação entre pesquisador e pesquisado é fundamental para a compreensão da realidade estudada. Para a realização dessa pesquisa a entrevista foi individual e do tipo semi-estruturada.

O gravador foi utilizado para registro da fala dos empregados entrevistados. A gravação, para Triviños (1987), possibilita o registro de todas as informações verbais fornecidas pelo pesquisado o que, muitas vezes, não seria possível com o registro simultâneo, além disso, contribui para uma análise de conteúdo mais rica. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia, variando entre uma e três horas.

Em pesquisas qualitativas a observação é considerada de fundamental importância. Triviños (1987) coloca que há uma diferença entre olhar e observar, a observação consiste em destacar de um conjunto algo específico atentando para suas características particulares.

Análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação simples foram os meios usados para se compreender a organização da maneira mais real possível.

O processo de análise de dados é definido, por Kerlinger (1980, p.353), como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos para uma forma interpretável e mensurável. As características das situações, acontecimentos e de pessoas devem ser descritas sucintamente de forma que as relações entre as categorias de análise sejam estudadas e interpretadas.

Os dados obtidos receberam tratamento qualitativo por meio da análise documental e de conteúdo. A análise documental para Richardson (1989) consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias com as quais podem estar relacionados. Para Roesch (1996, p.156 e 157) a técnica de análise de conteúdo procura seguir os padrões da análise quantitativa, tem como “propósito contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituados definidos a priori”. A análise de conteúdo para Richardson (1989) busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas e extrair os momentos mais importantes. Baseia-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

Pelo volume de informações obtidas com o uso das técnicas de coleta de dados fez-se necessário uma organização do trabalho para a correta compreensão da Cerâmica Portobello. Primeiramente os documentos consultados que seriam relevantes para a análise dos dados foram arquivados, tanto os documentos físicos como aqueles disponibilizados pela internet, via e-mail. Todas as quinze (15) entrevistas realizadas foram transcritas, achou-se melhor, não transcrever as partes gravadas que não estavam relacionadas com o estudo. Em seguida, as informações transcritas foram lidas e organizadas segundo as categorias de análise de modo a facilitar a posterior análise. As transcrições foram impressas agilizando com isso a consulta e receberam uma segunda leitura. A análise foi desenvolvida com base nas transcrições e nos documentos, sempre que pertinente, e organizada pelas seis (6) categorias pré-definidas. Por fim, a análise foi correlacionada com a base teórica de sustentação. Dessa maneira, o estudo de caso desse trabalho foi desenvolvido.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Kerlinger (1980) estudos empíricos, especialmente, em ciências sociais e humanas, enfrentam limitações principalmente pela complexidade dos fatos estudados. Apesar do rigor, tanto conceitual, quanto dos procedimentos metodológicos e de coleta e análise dos dados, exigido por um estudo científico, faz-se conveniente ressaltar as principais limitações apresentadas por este estudo. O conhecimento das limitações da pesquisa permite uma melhor contribuição em torno dos resultados obtidos.

No tratamento conceitual, apesar da consulta à literatura pertinente, quando a operacionalização é desenvolvida recorre-se a uma abordagem parcial do fenômeno. Sabe-se que o tema criatividade envolve outras dimensões não tratadas neste estudo.

A adoção do método de estudo de caso, que permite um estudo exaustivo da questão de interesse de maneira ampla e detalhada, apresenta como principal limitação a restrição quanto ao caso estudado. Nesse sentido, pesquisas que se limitam ao estudo da realidade de uma única organização impedem que as conclusões obtidas sejam generalizadas a outras organizações.

O período para o desenvolvimento do estudo e conseqüentemente o tempo de permanência no campo de pesquisa pode sinalizar também outra limitação. Acredita-se que um maior período de observação poderia enriquecer mais os dados obtidos.

Entretanto, cabe salientar que apesar destas limitações expostas os objetivos propostos no trabalho foram plenamente alcançados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

“Às vezes, quando descubro que não escrevi uma única frase depois de ter rabiscado páginas e páginas, me jogo na cama e fico ali, aturdido, atolado num pântano de desespero, me odiando e me culpando por esse orgulho louco que me faz choramingar por uma quimera. Um quarto de hora depois, tudo mudou; meu coração está cheio de júbilo.”

Gustave Flaubert

Pretende-se nesse capítulo apresentar e analisar os dados coletados na Cerâmica Portobello S.A. A apresentação dos dados foi organizada com base nas categorias de análise. A contextualização da organização é realizada anteriormente à apresentação e análise das categorias.

4.1 A PORTOBELLO

Para compreender melhor a organização estudada faz-se necessário resgatar seu histórico e sua situação atual. Com base nos documentos institucionais disponibilizados pela Portobello: Perfil social e Sinta-se em casa; na *home page*: www.portobello.com.br; e nas entrevistas pretende-se a seguir contextualizar a Cerâmica Portobello S.A.

O grupo Portobello iniciou suas atividades em 1944, em São João Batista - SC com a instalação da Usina de Açúcar Tijucas – USATI. Embora cada vez mais a atividade de produção e refino de açúcar estivesse conquistando o mercado interno e externo, o Grupo USATI optou pela diversificação de suas atividades.

Em meados da década de 70 o ramo açucareiro estava em plena expansão. No entanto, era perceptível a instabilidade governamental e a composição desfavorável do mercado interno que era dominado pelas grandes empresas da Região Nordeste. A USATI tinha limitações em relação à produção da cana-de-açúcar, especialmente quanto aos aspectos climáticos de Santa Catarina.

A perspectiva em relação à área do açúcar não se apresentava muito promissora. A partir desta constatação, começaram a ser estudadas novas áreas em que a USATI pudesse começar a atuar. Definiu-se então que o novo negócio deveria estar ligado à área produtiva, conforme a vocação do grupo.

Entre os vários empreendimentos analisados, foram cogitadas atividades na área têxtil e mecânica, o engarrafamento de álcool, a produção de porcelanas de mesa, de louças sanitárias e até uma fábrica de aglomerados, a partir do bagaço de cana.

Análises desenvolvidas na época apontaram para o ramo cerâmico; o mercado era bastante promissor, a matéria-prima abundante e de boa qualidade e o aspecto de mão-de-obra também era positivo. Santa Catarina já tinha tradição ceramista e as indústrias da região se encontravam em pleno desenvolvimento. Além disso, a própria empresa possuía terras na região com disponibilidade de matérias-primas e Santa Catarina estava bem localizada para o desenvolvimento do novo negócio, no centro das atividades entre São Paulo, Buenos Aires e Santiago do Chile. Outro aspecto que veio somar em relação ao ramo cerâmico foi a possibilidade de fabricar produtos com a mais moderna tecnologia e com baixo grau de endividamento. O investimento inicial poderia ser feito, quase que totalmente, com os recursos próprios.

Destacava-se ainda uma tendência dos revestimentos cerâmicos ganharem competitividade em relação aos produtos concorrentes, tanto os naturais (madeira, mármore e granito) como os sintéticos (plásticos e carpetes).

Em 1978 a primeira fábrica de cerâmica Portobello começou a ser montada na região de Tijucas. Embora a década de 70 tenha se caracterizado, no Brasil, pela expansão de grandes centros urbanos, a região de Tijucas era tipicamente rural. As atividades industriais restringiam-se às pequenas olarias e fábricas de doces.

Com a implantação da Cerâmica Portobello o município de Tijucas assistiu a um crescimento e desenvolvimento urbano. As fábricas atraíram trabalhadores de várias cidades do Sul do país.

A Portobello S.A. iniciou sua produção em junho de 1979. Com o passar do tempo a empresa cresceu e expandiu-se para outras atividades. Atualmente o grupo Portobello além do ramo cerâmico atua também no ramo de argamassas e rejantes, logística, construção civil e projetos especiais. A Portobello é um grupo constituído de várias empresas: Cerâmica Portobello, Portokoll, Portobello Shop, Portobello América, Mineração Portobello e Portobello Mercosul.

Este estudo foi desenvolvido especificamente na Cerâmica Portobello que iniciou suas atividades em 1979. Com o passar dos anos alguns acontecimentos foram marcantes para a organização e serão destacados a seguir.

Em 1980 a organização contava com 250 empregados. No ano de 1981 iniciaram as exportações e a abertura da primeira filial em São Paulo. Em 1982 o combustível Gás Liquefeito de Petróleo – GLP foi substituído pelo Gás Pobre, oriundo de carvão vegetal. Foi instalado na Cerâmica o primeiro computador, LABO 8032 de 64Kb de memória. Nesse mesmo ano ocorreu a fundação da associação dos empregados – ADEC; além de serem lançados os primeiros pisos desenhados.

No ano de 1983 a Portobello participou da 1ª Feira Internacional de Cerâmica, no Panamá. No ano seguinte, 1984, ocorre a criação do Círculo de Controle de Qualidade – CCQ.

O ano de 1987 é marcado pela ampliação do parque fabril com as fábricas de grés Portobello II (PBII) e Portobello III (PBIII), aumentando a produção para 1 milhão de m²/mês. Teve início, também, a parceria com o SENAI com os cursos de Técnico Ceramista e Aprendizagem Industrial Mecânica.

Em 1988 a Portobello ultrapassa mil funcionários e inaugura o *showroom* na fábrica. É lançado o primeiro revestimento 10 x 10 cm e pela primeira vez participa da Feira de Bologna na Itália, uma das principais feiras de cerâmica do mundo.

A internacionalização de seus produtos ocorre em 1990 com a criação da Portobello América, além de sua expansão no mercado interno com a abertura de 12 filiais no interior de São Paulo, Rio de Janeiro e na Região Nordeste.

Em 1992, é a primeira cerâmica brasileira a adotar a tecnologia Belpoint, que coloca pontos de plástico unindo um conjunto de peças 10x10, formando um painel pré-montado. É pioneira também na comercialização do porcelanato no Brasil, através de uma parceria de importação com a empresa italiana Graniti Fiandre.

No ano de 1993 é a primeira empresa a lançar o conceito rústico no mercado brasileiro com a Série Rústica. Implanta também seu primeiro Sistema de Informações Gerenciais – SIG, além de aperfeiçoar a estação de tratamento de água existente desde o nascimento da empresa, onde todos os resíduos são separados e reaproveitados e a água é purificada.

Em 1994 inicia a produção das Peças Especiais, da Terceira Queima e da Monoporosa. A produção sobe para 1,25 milhões de m²/mês e totaliza dez *showrooms* em todo o Brasil. As fábricas Portokoll (argamassas, rejuntas e produtos complementares) são instaladas além dos

novos laboratórios de Design, Desenvolvimento de Produtos e de Processos. Nesse mesmo ano conquista a ISO 9002.

A produção de grandes formatos, gres 40x40 e 50x50, inicia-se em 1995. Nesse ano o total da produção mês chega a 1,5 milhões de m². Inicia também o atendimento de telemarketing.

Em 1996 ocorre a instalação de Polimento de Porcellanato. Em 1997 a Portobello inicia sua operação com atendimento local no Mercosul.

No ano de 1998 a empresa conta com 1.444 empregados e um Portfólio com mais de 1000 produtos. Passa a segmentar os canais de distribuição e inicia o sistema de franquias, Portobello Shop, com lojas exclusivas da marca. Nesse ano 162 casas são entregues para funcionários no Jardim Alamandas, em Tijucas.

A Portobello, em 1999, passa a ser suprida por uma tensão de 138 kV, proporcionando uma energia de melhor qualidade e mais confiável, com um custo cerca de 30% mais baixo.

No ano 2000 ocorre a instalação do 1º forno para a produção dos porcelanatos além de passar a utilizar o Gás Natural. Em 2001 a empresa conta com 1.512 colaboradores e gera cerca 5.600 empregos indiretos

Conquista, em 2002, a ISO 9001/2000 e passa a oferecer atendimento em três diferentes canais: Canal Portobello Shop, Canal On Line e Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Nesse mesmo ano a empresa doa 17 mil m² de cerâmica a comunidade local.

No primeiro semestre de 2003 o Gás Natural é implantado em todo o parque fabril e passa a ser utilizado em todas as unidades de produção.

O complexo fabril da Portobello está instalado em Tijucas – Santa Catarina, com dez unidades fabris numa área construída de 205 mil m², instalada em uma área total de 500 mil m². Assim, a Portobello é a maior indústria cerâmica da América Latina concentrada em um mesmo local. A localização do parque fabril é bastante estratégica em relação ao mercado brasileiro e ao mercado do Mercosul. Fica também próximo aos portos de Itajaí e São Francisco do Sul e ao aeroporto de Navegantes e Florianópolis.

Cada uma das fábricas produz um tipo específico de cerâmica. A Portobello I (PBI) produz pequenos formatos; a Portobello II (PBII) produz médios formatos; a Portobello III (PBIII) produz grandes formatos; a Portobello IV (PBIV) produz monoporosas; a Portobello V (PBV) produz peças especiais; a Portobello VI (PBVI) realiza a terceira queima de todos os tipos de peça sempre que necessário; a Portobello IX (PBIX) produz porcelanato e faz o polimento de toda a produção; e a Portobello X (PBX) também produz porcelanato.

Atualmente, segundo o Perfil Social 2002, a produção da Portobello alcança 1,8 milhões de m² por mês e tem capacidade de produção anual de 22 milhões de m² de revestimentos. O mercado da Portobello está dividido para exportação (36%), revenda (25%), PB Shop (12%) e engenharia (27%). A exportação da Cerâmica chega a mais de 60 países nos cinco continentes. A Portobello é a maior exportadora brasileira em volume de containeres com uma média mensal que varia entre 450.000m² e 350.000m². (PORTOBELLO, 2003)

“Ajudar a construir um ambiente em que se viva melhor, provendo produtos e serviços de revestimento cerâmicos” é a missão da Portobello. Tem como visão primordial “Ser reconhecido como líder brasileiro em soluções inovadoras e em excelência comercial, no segmento de revestimentos cerâmicos e serviços associados”. Inovação, qualidade, integridade, lucratividade, internacionalidade e cliente/consumidor são os seis pilares dos valores da organização. (PORTOBELLO, 2003, p.2)

Destaca-se aqui seu valor quanto à inovação: “Somos uma empresa sintonizada com as tendências do mercado. Nosso portfólio, de alta qualidade e avançado design, garante a clientes e consumidores soluções atuais e personalizadas”. (PORTOBELLO, 2003, p.2)

A preocupação da Portobello com inovação pode ser vista nos textos de seu material institucional, além de ser um valor da empresa como citado anteriormente. “O segredo da Portobello para inovar constantemente é adotar a inovação como um princípio que direciona todas as atividades dentro da empresa, desde o sistema de gestão até o desenvolvimento de produtos.” (PORTOBELLO, 200-b, s.p.) Essa preocupação com a inovação reflete também nos prêmios e destaques alcançados pela empresa.

Nos últimos três anos a Portobello recebeu diversos prêmios, homenagens e destaques. Aqueles mais relevantes serão citados a seguir.

No ano de 2000 a Portobello ganhou: o Prêmio Hosp Vip pela Revista Hosp na categoria “Piso” e “Piso cerâmico”; o VI Prêmio PINI pela Melhores da Construção 2000 nas categorias “Revestimento Cerâmico para Pisos” e “Revestimento Cerâmico para Paredes”; o Prêmio Lojas pela Top of Mind FEICON 2000 – Aremasp; e o Top Master pela Inbradic 2000.

Em 2001 destaca-se: o Prêmio Finep de Inovação Tecnológica na categoria “Projeto de Produto”; o Prêmio Master de Ciência e Tecnologia na categoria “Inovação Tecnológica”; o Prêmio Top Hospitalar na categoria “Pisos Cerâmicos Hospitalares”; o Top de Marketing em que a ADVB premia estratégias mercadológicas desenvolvidas por empresas catarinenses; a Empresa Top 2001/2002 nas categorias: “Fabricantes”, “Pisos e Revestimentos” e “Revendedores”; o Prêmio PINI pela Melhores da Construção 2001 nas categorias

“Revestimento Cerâmico para Pisos” e “Revestimento Cerâmico para Paredes”; o Prêmio Top of Mind na categoria “Porcelanato”; e o Prêmio Mérito Lojista 2001 na categoria “Pisos”.

Os Prêmios ganhos em 2002 foram: o Zimo’s Most Valuable Customer 2001 uma promoção da Zim Lines o maior entregador de containeres do mundo; o Maior Exportador do Setor Cerâmico da Região Sul uma promoção da Revista Expressão e SECEX; o Maior Crescimento em Vendas da Região Sul, promoção da revista Expressão; o Top of Mind realizado pelo Instituto de Pesquisa Datafolha; o Grande Prix da Construção 2002 realizado pelo Sinduscom – SC; o Prêmio Empresa Top realizado pela Casa & Mercado; o Prêmio PINI na categoria de “Revestimentos Cerâmicos” promoção da Editora PINI; e o Prêmio Mérito Lojista promovido pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas.

Pode-se perceber que a maioria dos prêmios está relacionada com a qualidade dos revestimentos cerâmicos desenvolvidos pela Portobello. Outros prêmios estão diretamente ligados a imagem da organização como os Top of Mind e Top de Marketing; recebeu prêmios também de maior exportador cerâmico e crescimento em vendas. Quanto à criatividade e inovação dois prêmios merecem destaques: o Premio Finep de Inovação Tecnológica na categoria “Projeto de Produto” e o Prêmio Master de Ciência e Tecnologia na categoria “Inovação Tecnológica”.

4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CERÂMICA PORTOBELLO

De acordo com os procedimentos metodológicos definidos para o estudo as categorias de análise foram agrupadas em seis dimensões: forma organizacional básica, sistema de planejamento e controle, regulação da tarefa, regulação do comportamento, regulação dos ajustes mútuos e regulação da tomada de decisão.

Tendo com base as observações, a análise documental e as entrevistas semi-estruturadas, apresenta-se a seguir a estrutura organizacional da Portobello S.A. e a avaliação quanto ao seu potencial para o desenvolvimento da criatividade. A apresentação e a avaliação desenvolvidas a seguir serão orientadas conforme as categorias de análise.

4.2.1 Forma organizacional básica

A forma organizacional básica compreende primordialmente o modo como a organização está agrupada, o número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização. A

intenção é apresentar e avaliar as respectivas dimensões da estrutura organizacional na Cerâmica e seu potencial para que a criatividade possa ser desenvolvida.

A departamentalização pode ser compreendida de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000) como o modo de agregar os grupos similares de uma organização. A departamentalização funcional equivale ao agrupamento por funções o que permite a troca de informações relativas à especialidade funcional melhorando com isso as respectivas habilidades. A departamentalização funcional é considerada pelos autores como economicamente eficiente, no entanto, carecem de flexibilidade para lidar com a mudança. Para Wagner III e Hollenbeck (2000) a departamentalização divisional corresponde a usar o agrupamento por fluxo de trabalho no topo da organização. A departamentalização divisional possui flexibilidade em qualquer tipo de divisão: seja por produto, por cliente ou por área geográfica. Acrescentam que a departamentalização acentua semelhanças que facilitam o gerenciamento das relações intergrupais.

Mintzberg (1995) desenvolve a idéia de agrupar unidades como o meio fundamental de se coordenar o trabalho nas organizações. O agrupamento por função considera aspectos como: conhecimento, habilidade, processo de trabalho ou função de trabalho. Esse tipo de agrupamento carece de um mecanismo estabelecido para a coordenação do fluxo de trabalho além de ser mais burocratizado principalmente onde o trabalho não exige habilidade. Agrupar pelo mercado prioriza a coordenação do fluxo de trabalho às custas da especialização por processo e por escala. A organização pode optar por diferentes agrupamentos em distintas partes da organização. (MINTZBERG, 1995)

Com relação aos meios de agrupamento ou departamentalização, forma como os empregados são agrupados nas unidades encontradas na Portobello, faz-se necessário descrever detalhadamente os departamentos individualmente ou por aspectos em comum entre eles.

A Cerâmica Portobello conta atualmente com 1.650 empregados que estão distribuídos em sete distintos âmbitos: gerência de recursos, gerência de engenharia industrial, assessoria de logística, diretoria financeira, diretoria de exportação, diretoria de produção e diretoria comercial. A assessoria de logística agrupa: a gerência de armazenagem e distribuição; a gerência de informática; a gerência de planejamento e monitoramento de produção; e a gerência de assistência técnica (PBTEC). A diretoria financeira agrupa: a gerência de suprimentos; a gerência de custos e orçamentos; a gerência financeira; e a gerência de controladoria. A diretoria de produção, que agrupa o maior número de empregados, contempla: a gerência de planejamento industrial e engenharia de qualidade e meio ambiente;

e as gerências: de produção PBI, de produção PBII/III, de produção PBIV, de produção PBV/VI, de produção de porcelanato PBIX/X, e técnica de P&D. A diretoria comercial agrupa: a gerência de operações; a gerência de marketing; a gerência nacional de administração de vendas; a gerência de produtos; a gerência nacional de varejo; e a gerência nacional de vendas e engenharia. A diretoria de exportação foi criada em setembro de 2003 e contempla, unicamente, a gerência de exportação.

Pode-se verificar que a assessoria de logística e a maioria das diretorias estão agrupadas de acordo com as habilidades referentes ao processo de trabalho, ou seja, função, como a assessoria de logística, a diretoria financeira e a diretoria de produção. A departamentalização por função parece, também, ser o principal critério de agrupamento das gerências da Portobello, pode-se exemplificar com a gerência de suprimentos, a gerência de marketing, a gerência de planejamento industrial e engenharia de qualidade e meio ambiente e a gerência de produto. A departamentalização funcional também está presente em algumas áreas como a gerência de recursos humanos que é organizada basicamente em três grupos: o desenvolvimento de recursos humanos ou desenvolvimento organizacional, a administração de recursos humanos e o apoio. Seguindo essa mesma lógica, o DPM subdividiu-se em: programação de produção e de materiais, gestão de estoques e monitoramento.

O agrupamento funcional parece estar presente em quase todas as áreas da organização, entretanto, pode-se verificar também o agrupamento por mercado alvo, que na Portobello é denominado de canais de comunicação e são definidos em três canais: Multimarcas, Portobello Shop e Engenharia. O Marketing organiza suas áreas em comunicação, varejo e *merchandising*, no entanto, é possível verificar o *merchandising* de mercado interno e o *merchandising* de mercado externo. Da mesma forma, a área financeira contempla: contas a pagar, tesouraria, contas a receber mercado interno e contas a receber mercado externo. Mesmo sendo um departamento de apoio é interessante atentar para o Setor de Informática que tem como critério básico um agrupamento considerando o sistema e outro o suporte tecnológico em termos de *hardware*, servidores, rede, segurança e banco de dados. O agrupamento por sistema é feito conforme seus clientes e compreende quatro distintas áreas: a área comercial, a área industrial, a área de logística e a área administrativa/financeira, já a área de infra-estrutura atende toda a organização no que tange suporte tecnológico.

“Nós criamos uma especialização conforme as principais áreas da empresa... no departamento de informática nós temos a área comercial, a área industrial, a área de logística, a área administrativa/financeira e a área de infra-estrutura. A idéia dessa divisão é criar em cada área dessas um núcleo com o maior número de excelência possível no assunto. O departamento tem um gerente e cada área possui uma chefia com seus respectivos analistas. Nossa visão é que esse modelo suporta muito mais o departamento, permitindo uma atenção a área de negócio. Ou seja, quem teria maiores condições de criar no que diz respeito à área? Quem está vivendo cem por cento no negócio ali. Na hora de criar uma solução para uma determinada área estará mais capacitado é aquela área específica. Cada área juntamente com os funcionários da empresa da área relacionada têm maiores condições de solucionar as questões.”(ENTREVISTADO DA ÁREA DE INFORMÁTICA)

As fábricas, denominadas também como PB, são agrupadas em cinco unidades conforme os produtos fabricados. A PBI concentra-se na produção de pequenos formatos, a PBII/III produz cerâmicas de médio e grande formato, a PBIV fabrica monoporosas, a PBV/VI tem suas atividades voltadas a peças especiais e terceira queima, enquanto a quinta unidade fabril; PBIX/X limita-se a produção de porcelanato e polimento.

Os agrupamentos dentro das fábricas acontecem conforme o processo de produção. Esse processo pode ser subdividido em três etapas. Primeiramente a preparação da massa com os operadores da pá carregadeira, os operadores de moinho e os operadores do atomizador. A segunda etapa do processo, denominada de linha de produção, contempla os operadores de prensa e secador, os operadores de esmaltação, os operadores de serigrafia, os operadores de carga de forno, os operadores de descarga de forno, e a escolha e classificação. A terceira etapa que entrará no decorrer do processo, especificamente na esmaltação, diz respeito à preparação de esmalte que contempla: o abastecedor de moinho de esmalte, o operador de moinho de esmalte e o operador de abastecimento que conduzirá o esmalte à linha. Além dos operadores, cada fábrica tem seus próprios mecânicos e eletricitas.

Alguns comentários tecidos pelo entrevistado 3 parecem ilustrar a maneira como as fábricas da Portobello estão agrupadas:

“A preparação de cerâmica precisa de uma preparação de esmalte, uma preparação de massa e uma linha de produção com prensa, esmaltação, forno e escolha. São processos bem definidos nessa fábrica. Há oito anos atrás havia um chefe de divisão para todas as prensas e um chefe de divisão para todas as linhas (forno e escolha) isso era uma maneira de administrar a fábrica. Hoje já não existe mais isso, você trabalha por mini fábricas, células de produção. A pessoa que é responsável por uma mini fábrica é responsável por uma prensa, por uma linha, por um forno. Subentende-se que a pessoa responsável pelo produto é responsável pelo produto do começo ao fim da linha de produção.”

Conforme Volberda (1998) o agrupamento funcional é o mais mecânico pela carência de mecanismos de coordenação do trabalho comprometendo a capacidade de resposta diante de contingências ambientais. Coloca que o agrupamento por produto ou serviço localiza-se entre os extremos de mecânico e orgânico, com alto grau de autonomia em cada unidade o que favorece a rápidas adaptações quanto às mudanças ambientais. Como mais flexível, o autor, identifica os agrupamentos por mercado alvo pelo contato direto com os clientes possibilitando agilidade em responder às demandas. Pôde-se encontrar na Portobello agrupamento por função, produto, processo e mercado. Essa diversificação quanto à forma como os departamentos são agrupados revela a variabilidade existente na empresa para se organizar, seguindo diferentes critérios o que representa também uma certa flexibilidade. O hibridismo quanto à departamentalização da Portobello tende a favorecer a criatividade na organização.

A existência de uma área exclusiva à criatividade ou inovação foi analisada também nessa categoria. Galbraith (1997) afirma que quando se deseja promover novas idéias, as possibilidades são melhores se os esforços iniciais para aperfeiçoar e testar novas idéias são separados das funções da organização operacional. Essa diferenciação pode ser física, financeira e/ou organizacionalmente das atividades que tendem a destruí-la. Conforme o autor,

“... a invenção se desenrola melhor quando os esforços iniciais estão separados da organização operacional e de seus controles – porque as lógicas da inovação e da operação são diametralmente opostas. Esse tipo de separação permite que ambas sejam encaminhadas simultaneamente e impede o status quo de abafar uma nova idéia prematuramente. Quanto menos a cultura organizacional dominante apoiar a inovação, tanto maior a necessidade de separação.” (GALBRAITH, 1997, p.201)

Galbraith (1997) cita a idéia de “reservas” em organizações tradicionais que buscam a criatividade. Reservas são unidades organizacionais, como P&D, dedicadas totalmente à criação de novas idéias para futuros negócios. A intenção é de instituir uma atmosfera livre na qual as pessoas possam, rápida e freqüentemente, testar suas idéias. O autor coloca que as reservas podem ser internas, grupos de suporte e de pesquisa, laboratórios de desenvolvimento de produto e processo, e grupos dedicados ao desenvolvimento de mercado, novos negócios e/ou desenvolvimento corporativo; e externas, universidades, empresas de consultoria e agência de propaganda. As reservas além de externas e internas podem ser permanentes e temporárias.

Carr (1997), trata também da importância de se ter um departamento formal para o desenvolvimento da criatividade, entretanto, para o autor, a falta desse departamento não chega a ser uma desvantagem. Nesse sentido, afirma que uma organização edificada com trabalho qualificado e criativo que contempla todos os indivíduos é capaz de tudo. Para Bono (1994b) o ideal seria que a criatividade fosse desenvolvida por toda a organização, entretanto, menciona também que a criatividade pode ser usada como uma ferramenta por meio de uma pessoa ou grupo específico, compara essa possibilidade ao uso do computador.

Os entrevistados afirmaram não ser possível identificar na organização estudada uma área que tenha como foco ou atividade principal a criatividade.

“Não existe um departamento para o desenvolvimento de criatividade. Eu não vejo a criatividade distante dos departamentos. Em maior ou menor grau é possível ver a criatividade em todos os departamentos.”
(ENTREVISTADO 6)

Entretanto, citaram que alguns departamentos têm a criatividade como parte significativa de seus processos e até mesmo de seus resultados. Nesse sentido, destaca-se: os laboratórios de desenvolvimento de produto, o laboratório de produtos acabados ou processo, a área de design e criação, a área de qualidade e meio ambiente e a área de marketing. Dentre todos esses departamentos, pode-se destacar o departamento de design e criação que está voltado exclusivamente à criatividade já que tem suas atividades concentradas na criação de novos produtos. O depoimento a seguir ilustra bem essa questão:

“Específico assim (departamento específico para desenvolvimento da criatividade) eu não tenho conhecimento, a gente sabe que se tu olhares a nível de criatividade vão destacar a parte de desenvolvimento e a parte de

design de produto que trabalha com toda a parte de criação. A nível geral se tu olhares a criatividade em aspecto mais generalizado o próprio BIP (Boas Idéias Portobello) ajuda um pouco nessa parte da criatividade.” (ENTREVISTADO 10)

A presença da criatividade, em maior ou menor grau, nos diferentes departamentos da organização é colocada pela maioria dos entrevistados. Nesse sentido, o entrevistado 5 faz o seguinte comentário.

“Eu acho que criatividade é uma marca bem forte da empresa de forma geral. Se você acaba não colocando isso em prática acho que você não acompanha. A área de produto e marketing acaba sendo mais focada... A área de produto é a de desenvolvimento de novos produtos e a de marketing pela própria questão da criatividade em como colocar esse produto no mercado. Pra mim fica muito claro que não tem como você trabalhar em nenhuma das áreas aqui se você não tiver a questão da criatividade aberta, porque você não acompanha as outras áreas.”

Além do desenvolvimento da criatividade dentro das fronteiras da organização os autores colocam a possibilidade de se obter a criatividade de fora da organização. Essa idéia pode ser observada na afirmação de Bono (1994b, p.215) “As novas idéias em si podem ter-se originado dentro de uma organização, ou podem ter sido emprestadas de outra organização. Esse tipo de atividade pode ser visto como administração de risco”.

Obter a criatividade de fora dos limites da organização não parece ser uma prática da Portobello. As relações externas da organização com outras empresas limitam-se a atividades específicas como manutenção, segurança e recrutamento. As criações desenvolvidas pela empresa ocorrem dentro de suas próprias fronteiras.

A dispersão espacial é outro elemento analisado da complexidade organizacional e como coloca Hall (1984) envolve tanto a dispersão horizontal como a vertical. O autor define a dispersão espacial como sendo a capacidade em que as atividades e os empregados podem se dispersar no espaço, de acordo com suas funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas. Complementa que uma organização pode desempenhar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e os mesmos arranjos hierárquicos em locais múltiplos.

Hall (1984) afirma que a dispersão espacial está relacionada positivamente com a estruturação das atividades e com a concentração de autoridade. Como colocado anteriormente, a organização avaliada concentra suas atividades em uma única área. Conforme Hall (1984), essa concentração espacial tende a dificultar a autonomia dos

empregados quanto à execução de suas atividades bem como acentuar determinados tipos de controle.

A diferenciação vertical ou hierárquica, outro indicador da forma organizacional, pode ser compreendida como o número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção conforme Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968 apud HALL, 1984). Stoner e Freeman (1995) colocam que um alcance estreito cria estruturas organizacionais altas, com muitos níveis. Já os alcances amplos criam estruturas organizacionais achatadas com menor número de níveis hierárquicos.

Os níveis hierárquicos dizem respeito à autoridade formal em uma organização. Para Volberda (1998), uma estrutura alta é caracterizada pela longa cadeia de autoridade com pequenos grupos em cada nível hierárquico, já a estrutura achatada caracteriza-se por poucos níveis hierárquicos, com grandes grupos em cada nível, favorecendo a comunicação e encurtando o tempo de reação das organizações. O autor coloca que estruturas altas correspondem a um baixo potencial de flexibilidade enquanto estruturas baixas correspondem a um alto potencial de flexibilidade.

Nesse mesmo sentido, Carr (1997) afirma que o modelo hierárquico tradicional surgiu em um ambiente estável e funcionava adequadamente, promovia a eficiência, fortes padrões internos, o controle do pessoal e da informação, o isolamento em relação ao meio e uma estabilidade próxima à rigidez. À medida que o meio passou a perder a estabilidade os teóricos de administração passaram a ajustar o modelo hierárquico para atender a nova realidade. Conclui, ainda, que uma organização com muitos níveis hierárquicos não pode funcionar com eficácia em um meio mutante que exige criatividade constante.

Corroborando com a idéia, Alencar (1996) menciona que o excesso de hierarquia funciona como obstáculo à criatividade, afirma também que seria estimulante um número limitado de níveis hierárquicos.

Não é tarefa muito fácil visualizar com clareza a Portobello em termos de níveis hierárquicos. Três níveis hierárquicos são bastante nítidos na organização: a Presidência, as Diretorias, apesar de algumas serem denominadas de Assessorias e funcionarem como Diretorias, e as Gerências.

O número de níveis hierárquicos nas Gerências, exceto nas unidades fabris, assume basicamente duas formas distintas. Primeiramente existem as gerências e seus subordinados, denominados de colaboradores, analistas ou técnicos. Esse desdobramento pode ser encontrado, entre outros, na gerência de planejamento industrial e engenharia de qualidade e meio ambiente; na gerência de produtos - peças especiais e terceira queima e na gerência de

operações. A segunda forma, quanto ao desdobramento do número de níveis hierárquicos, ocorre abaixo da gerência e entre os colaboradores, onde é possível encontrar as chefias ou as coordenadorias. Esse desdobramento parece ser mais freqüente na organização, pode-se citar como exemplos: a gerência de marketing, a gerência de informática, a gerência financeira e a assessoria de recursos humanos. O depoimento de um entrevistado da Área de Recursos Humanos exemplifica essa colocação.

“No RH nós temos os analistas e os assistentes, num mesmo nível, o coordenador ou chefe de divisão e o gerente. No RH existem dois coordenadores, chefes...”

As gerências de produção, nas fábricas, têm o número de níveis hierárquicos distinto do restante da organização, aspecto que pode estar relacionado ao maior número de empregados nessas áreas. As PB's possuem formalmente quatro níveis hierárquicos que comportam: o gerente, os chefes, os assistentes e os operadores. Vale ressaltar que o assistente escolhe um operador, técnico e quando precisa se ausentar, este ficará como líder por um tempo limitado. Isso fica claro na afirmação do entrevistado 4: “Quando o assistente está ausente é designado dentre os colaboradores um colaborador (técnico/líder) para substituí-lo. Quando o assistente se ausenta ele assume”. Nesse mesmo sentido, o depoimento a seguir reforça a maneira como os níveis hierárquicos são definidos nas fábricas.

“Na PB tem os colaboradores (operadores), acima de nós tem os assistentes, acima dos assistentes está o chefe da divisão e depois o gerente. O gerente presta conta para o diretor. Cada PB tem seu gerente específico, próprio, independente. Existe um gerente para cada fábrica (PB I, II/III, IV, V/VI e IX/X). Existe um chefe pra cada fábrica e um assistente para partes do processo de produção... O único setor que tem três assistentes é na esmaltação. Quando o assistente precisa se ausentar ele nomeia um líder entre os operadores... Vamos supor que meu assistente tivesse que sair, ele me deixa no lugar dele, não como assistente, como líder...”
(ENTREVISTADO 1)

Assim, verifica-se na Portobello que o número de níveis hierárquicos irá variar entre quatro e seis. Os níveis podem ser identificados, de cima para baixo, como: Presidência, Diretorias, Gerências, Chefias, Assistências e Operadores, Técnicos ou Analistas, sendo que a existência de Chefia e Assistência varia conforme cada área.

O número de níveis hierárquicos varia conforme as particularidades de cada um dos departamentos, especialmente quanto ao número de empregados e as tarefas desenvolvidas pela unidade. Em áreas com maior número de funcionários verificou-se também o maior número de níveis hierárquicos. As áreas em que as tarefas desenvolvidas exigiam baixa

qualificação suscitam maior necessidade de coordenação e conseqüentemente apresentam um maior número de níveis hierárquicos.

Contudo, alguns departamentos parecem destoar, o que parece ser curioso, como observado e relatado pelos entrevistados a existência de departamentos que mantêm uma chefia para um ou dois colaboradores.

“Nesse setor tem um gerente e 4 chefes... tem alguns chefes com um subordinado cada um, é uma coisa meio que engraçada... pra não dizer outra coisa. A exportação é igual, na exportação tem três chefes, tu não consegue entender direito o por que de tanto chefe, entendeu? Não fica uma coisa clara. Não é clara essa divisão... Eu não entendi ainda direito por que tanto chefe, é muito chefe pra pouco índio assim, entendeu?” (ENTREVISTADO 15)

Desse modo, prevalece na Portobello uma estrutura alta que, conforme Volberda (1998), desfavorece a comunicação além de encurtar o tempo de reação da empresa, aspectos esses que dificultam o desenvolvimento da criatividade na organização.

A funcionalização, outro elemento da forma organizacional básica analisada, descreve a extensão em que a gerência é subdividida em áreas funcionais. Wagner III e Hollenbeck (2000) estabelecem uma relação entre a especialização vertical e a funcionalização. A especialização vertical, conforme Wagner III e Hollenbeck (2000, p.312), “diz respeito ao grau em que uma organização é dividida em níveis hierárquicos”, quanto maior o grau de especialização vertical maior o número de camadas na hierarquia de autoridade de uma organização e maior a separação entre a administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho. Pôde-se verificar na Portobello que a funcionalização varia conforme cada departamento.

Considerando os seis níveis hierárquicos identificados na Portobello: Presidência, Diretoria, Gerência, Chefia, Assistência e Operacional, pode-se identificar com clareza que os níveis mais altos, Presidência e Diretoria, limitam-se a coordenar as atividades e o mais baixo, Operacional, concentra-se na execução das atividades. Nos níveis de Gerência, Chefia e Assistência é possível encontrar atividades de coordenação e execução, verifica-se também que essas atividades variam conforme cada departamento.

Nas unidades fabris verifica-se no nível dos assistentes uma concentração de atividades tanto de coordenação como de execução das tarefas. Os operadores têm função primordialmente operacional e executam as tarefas, por sua vez, os assistentes coordenam as tarefas dos operadores e não é infreqüente encontrar assistentes executando tarefas

operacionais, no entanto, alguns tipos de assistentes limitam-se a coordenar as atividades, o que não é muito comum. A variação quanto à execução de tarefas operacionais pelos assistentes parece estar ligada ao tipo, complexidade de tarefas por ele assistidas, ou seja, tarefas complexas ou que envolvam operadores com baixa qualificação exigem maior coordenação por parte dos assistentes. As afirmações dos entrevistados permitem identificar essas diferenças entre os assistentes.

“O assistente é o cara que está um pouco mais direcionado às tarefas administrativas, ele organiza e planeja a troca de produção, a troca de lay out, administra o pessoal, a parte de folga... Diretamente o assistente não executa a tarefa, ele não é um posto de trabalho. Chefe e gerente também não executam as tarefas.” (ENTREVISTADO 10)

Conforme depoimento anterior pode-se perceber que nas unidades fabris os chefes e gerentes limitam-se ao gerenciamento das atividades e não a sua execução. Os próximos depoimentos corroboram esta colocação, além de abordarem questões ligadas aos assistentes e aos operadores.

“O chefe não faz a mesma tarefa que o operário faz. O chefe às vezes dá um auxílio pra gente mas pouca coisa. O assistente faz uma ou outra tarefa operacional. O assistente ajuda pouco. O assistente pouco mais que o chefe mas não põe a mão na massa como a gente põe.” (ENTREVISTADO 1)

“O assistente ajuda também, trabalha bastante. Em todas as fábricas todos os assistentes põem a mão na massa. O chefe ajuda bastante, entende muito de fábrica mas só coordena, não executa as tarefas.” (ENTREVISTADO 4)

“Os assistentes e os colaboradores executam as tarefas. Os assistentes também fazem o trabalho operacional, eles não só assistem, não só comandam. Em toda a Portobello os colaboradores e assistentes executam as tarefas. Na fábrica os assistentes e os colaboradores acabam executando as tarefas operacionais. Mesmo porque o chefe não executa não é a função dele.” (ENTREVISTADO 15)

A pouca participação dos gerentes em tarefas operacionais fica clara quando o entrevistado 1 comenta a escolha dos assistentes. “A escolha do assistente se dá por tempo de fábrica. E também a escolha do assistente é entre o chefe e o gerente, muito mais o chefe porque o gerente não tem muito conhecimento do operacional.”

Quanto à funcionalização no restante da organização é possível identificar uma variação de acordo com as áreas e parece estar relacionada com o número de empregados, subordinados, envolvidos no processo de trabalho. O nível gerencial, em sua maioria, limita-

se a coordenar as tarefas desenvolvidas pelos demais: chefia, assistência e operacional. Em poucos setores a contribuição gerencial, apesar de não muito significativa, se faz presente operacionalmente. A colocação do entrevistado 6 é bastante elucidativa: “Tanto o chefe quanto os gerentes também são executores de tarefas. Num número bem menor, reduzido de tarefas, mas também são executores.”

Corrobora essa idéia o depoimento do entrevistado 14:

“Em geral o que acontece, nós temos uma estrutura que é bem definida. Os chefes e o gerente executam as tarefas. O gerente tem um volume menor de execução, muito menor. O envolvimento operacional do gerente se dá em coisas desenvolvidas enquanto era chefe mas que ainda estão em operação. Poucas são as execuções por parte do gerente. Na parte de chefia, os chefes de divisão nitidamente colocam a mão na massa. O chefe trabalha no operacional.”

Em alguns departamentos onde existe apenas a gerência e os operadores, ou seja, não há o nível de chefia e assistência, verifica-se uma distinção clara entre quem executa e coordena as tarefas. Isso ocorre na gerência de operações onde o gerente coordena e os seis técnicos, operadores, operacionalizam as tarefas. Quanto aos técnicos o entrevistado 9 coloca: “Não há separação de quem coordena e executa as tarefas. Os seis estão no mesmo nível. Nós estamos subordinados diretamente ao gerente (quem coordena).”

No nível de chefia da Portobello é comum a concentração de atividades operacionais e de coordenação. Alta funcionalização poderá ser encontrada em departamentos como o financeiro. Conforme colocações do entrevistado do setor financeiro é possível perceber a pouca execução das tarefas por parte da chefia:

“Os chefes só coordenam as tarefas. Executa... executa o que eu digo, executa muito pouco, de vez em quando. Por exemplo: no contas a pagar: as meninas recebem via sistema um monte de liberações quanto às contas a pagar e fazem um relatório ao chefe dos pagamentos. Eventualmente o chefe entra no sistema também e consulta e emite relatório para ele, nesse sentido. Se ele sabe que hoje não vai pagar um determinado fornecedor, às vezes ele entra em contato com o fornecedor avisando que não irá pagar. Então ele entra um pouco nesse operacional também. Embora seu papel seja de analisar relatórios, trocar idéias com a própria diretoria, com a gerência e diretoria pra ver como está a situação com os fornecedores, se o pagamento está em dia, se os prazos estão bons, negociar e analisar um financiamento em termos de juros e mercado, então... nesse sentido.”

A baixa funcionalização é verificada em setores como marketing e recursos humanos. Alguns depoimentos esclarecem essa questão. Um entrevistado da área de recursos humanos

coloca que: “Quem coordena também executa as tarefas, acaba colocando a mão na massa junto...”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado da área de marketing tece o seguinte comentário:

“Na verdade o coordenador (chefe) coloca muitas vezes a mão na massa, mas a idéia é de que fique somente na parte de coordenação mesmo. Os coordenadores distribuem as tarefas, gerenciam e orientam. O coordenador sempre cai no operacional, porque no marketing o operacional é muito pesado.”

No depoimento anterior pode-se perceber que a idéia de chefe (coordenador) que tem como atribuição exclusiva a coordenação não é tão fácil de ser verificada na área de marketing. A execução de atividades operacionais pelo coordenador parece, nesse caso, bastante presente principalmente pelo volume de trabalho.

Pode-ser verificado em determinadas áreas na Portobello que os níveis de gerência, chefia e assistência desenvolvem atividades de coordenação e operacionalização, já a presidência e diretoria concentram atividades de coordenação, enquanto o nível operacional limita-se a execução. Alta e baixa funcionalização são visíveis na Cerâmica, prevalecendo a alta funcionalização o que contribui para um maior número de níveis hierárquicos bem como maior separação entre a administração das tarefas e seu desempenho. A alta funcionalização dificulta o desenvolvimento da criatividade nas organizações e na organização estudada não parece ser diferente.

Em resumo, analisando a forma organizacional básica da Cerâmica Portobello vários aspectos podem ser ressaltados quanto ao seu potencial para o desenvolvimento da criatividade.

É bastante variada a forma como as unidades estão agrupadas na Portobello e segue critérios como: função, produto, processo e mercado alvo. O hibridismo da departamentalização é visível e demonstra uma certa flexibilidade por parte da organização quanto à maneira como se agrupa promovendo, com isso, maior liberdade, fator esse imprescindível à criação. No entanto, pôde ser verificada a necessidade de integração entre os departamentos, o que poderia ser amenizada pela formação de equipes de projetos multifuncionais. Equipes de trabalho ou equipes multifuncionais são extremamente favoráveis ao surgimento de novas idéias, contudo, são raras na organização pesquisada.

É possível encontrar na Cerâmica, departamentos que tenham como resultado principal a criação e a inovação, como por exemplo: o laboratório de desenvolvimento de produto, o laboratório de produtos acabados ou processo e a área de design e criação. No

entanto, essas características parecem ser intrínsecas a maioria dos demais departamentos da organização. Disseminar a criatividade a todas as áreas e definir internamente áreas exclusivas a criação são práticas concomitantes que podem ser ressaltadas. Da mesma forma, observa-se que a organização não utiliza unidades externas para o desenvolvimento de idéias inovadoras.

O número de níveis hierárquicos varia de quatro a seis, o que representa uma estrutura até certo ponto alongada, prevalecendo, como detalhado anteriormente, áreas onde são identificados seis níveis hierárquicos. Muitos níveis hierárquicos desfavorecem a comunicação além de encurtar o tempo de reação da empresa às diferentes situações, aspectos que tendem a dificultar o desenvolvimento da criatividade na organização. Departamentos com estruturas mais achatadas puderam ser encontrados principalmente na gerência de planejamento industrial e engenharia de qualidade e meio ambiente e na gerência de produtos. Isto facilita a criação no ambiente organizacional, no entanto, são minoria na Cerâmica Portobello.

Pode-se encontrar alta e baixa funcionalização na Portobello, sendo possível identificar a predominância de alta funcionalização. A baixa funcionalização pode ser encontrada nas áreas de marketing e recursos humanos. Enquanto a baixa funcionalização diminui a coordenação de problemas, agiliza a tomada de decisão e promove a autonomia, a alta funcionalização acarreta formas organizacionais fragmentadas, a separação entre a administração das tarefas e seu desempenho além de dificultar o desenvolvimento da criatividade.

A Cerâmica Portobello tem suas atividades concentradas em um único espaço físico. Como colocado na fundamentação teórica a concentração espacial parece dificultar a autonomia e acentuar o controle, o que poderia representar a empresa um bloqueio à criação. No entanto, pôde-se perceber elevada autonomia nos departamentos, tendo como exemplo as unidades fabris, o que pareceu ser uma forte preocupação da organização. O cultivo da informalidade nas relações interpessoais parece ir contra a possível acentuação do controle ocasionada pela concentração espacial. Ou seja, a concentração espacial nesse caso não tem dificultado a autonomia ou acentuado o controle. Se isto ocorre, outras medidas parecem anular essas forças como o rebuscado programa de capacitação desenvolvido pela empresa.

4.2.2 Sistema de planejamento e controle

Os sistemas de planejamento e controle têm por principal finalidade estimular e controlar ações específicas no ambiente organizacional, como coloca Volberda (1998), e

podem variar de elaborados a rudimentares. Os sistemas elaborados concentram esforços em áreas específicas e limitam o controle organizacional das unidades e de seus participantes. Para o autor, a flexibilidade pode ser comprometida quando é adotado pela organização um amplo e rígido sistema de planejamento e controle principalmente por estimularem o uso repetitivo de procedimentos e desencorajarem alternativas mais flexíveis. Por sua vez, os sistemas de planejamento e controle rudimentares concentram-se em aspectos mais gerais, além de manterem espaço para intuição, diversidade de informações, inclusive ambíguas, além de favorecer a criação de soluções originais para novos problemas.

O controle é, para Bono (1994b), o oposto da liberdade, sendo difícil desfrutar liberdade sem controle. Afirma que é difícil exercer o pensamento lateral livre a não ser que esteja disponível alguma estrutura formal. Para o autor, o equilíbrio entre controle e liberdade é delicado. Coloca que é impossível o uso simultâneo de controle e criatividade, sugere ainda que sejam desenvolvidos de maneira alternada.

Como indicadores do sistema de planejamento e controle Volberda (1998) define: a regulação de objetivos e definição de prioridades, a programação interna de planejamento e controle e o controle do progresso e avaliação dos resultados.

A regulação de objetivos e definição de prioridades para Volberda (1998) diz respeito à participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais. A programação interna de planejamento e controle exprime como os objetivos organizacionais se desdobram dentro das unidades. O controle do progresso e a avaliação dos resultados referem-se ao controle das performances relacionadas com os fins desejados e o *feedback* necessário para se medir e avaliar os resultados e, quando necessário, ações apropriadas deverão ser adotadas.

A categoria sistema de planejamento e controle tem estreita relação com a coordenação, importante elemento da estrutura das organizações. Para Wagner III e Hollenbeck (2000) a coordenação permite com que os membros de uma organização trabalhem juntos para realizarem tarefas e objetivos comuns. Segundo Mintzberg (1995) os sistemas de planejamento e de controle recheiam a superestrutura. Um plano, para o autor, tem por finalidade especificar um resultado desejado, padrão, e o controle avalia se o padrão foi ou não alcançado. Coloca ainda que os planos podem especificar ou padronizar: a quantidade, a qualidade, o custo e prazo dos resultados, bem como suas características específicas. O autor distingue também dois tipos fundamentais de sistemas de planejamento e controle: um que enfoca a regulação do desempenho global e o outro que procura regular ações específicas. O controle do desempenho consiste em regular os resultados globais de uma unidade específica e tem como finalidade medir e motivar. O planejamento da ação surge

como meio pelos quais as decisões não rotineiras e as ações de uma organização inteira são delineadas como um sistema integrado.

Para uma melhor sistematização do detalhamento dos sistemas de planejamento e controle existentes na organização estudada serão apresentados primeiramente aqueles adotados pela organização como um todo e em seguida especificados conforme os departamentos.

Ao se falar de planejamento estratégico na Portobello têm-se como parâmetro o planejamento desenvolvido no final do ano de 2001. Esse parece ter sido o primeiro e mais significativo planejamento já realizado e vem norteando os demais existentes na empresa. Em 2001, a Presidência, as Diretorias e as Gerências juntamente com uma empresa especializada em planejamento estratégico se reuniram fora da Portobello durante um final de semana para traçar o Planejamento Estratégico 2001/2002. Esse Planejamento foi elaborado e documentado. Os objetivos foram definidos primordialmente para curto prazo, próximo ano, e longo prazo, próximos cinco anos. Partindo dos objetivos qualitativos alguns objetivos quantitativos puderam ser estabelecidos. Os resultados gerais do planejamento foram avaliados pormenorizadamente no planejamento do ano seguinte, 2002, e avaliações específicas eram efetuadas trimestralmente.

“Se não me engano há cerca de dois anos houve um movimento onde os gerentes e os diretores se reuniram em um hotel fora da empresa com a assessoria de uma empresa especializada em planejamento e desenvolveram o planejamento estratégico. São informações pinçadas e eu não tive retorno desse processo... Como a gente conversa bastante... ficamos sabendo de alguns aspectos do planejamento. Mas a gente pode dizer que ele não é partilhado. Eu compreendo que tu não estejas envolvido em todas as etapas mas compreendo que a comunicação do planejamento e quais as tarefas de cada um pra chegar ao que se objetiva não está claro. Isso aconteceu há dois anos, ano passado eu não acompanhei nada disso.” (ENTREVISTADO 6)

O não compartilhamento do planejamento estratégico é nítido na fala dos entrevistados e parece se manter no planejamento do ano seguinte. Segundo Carr (1997), uma organização criativa deve ter alto desempenho, e os empregados só se comprometem com o alto desempenho quando cumprem metas e objetivos que lhe são significativos. Afirma que quando os executores são reprimidos por requisitos e procedimentos divorciados dos objetivos e metas mais amplos, fazem apenas o que se espera que façam, nada mais. Conclui que em uma organização criativa os executores devem compreender e trabalhar no sentido de metas e objetivos claros e significativos.

Os administradores eficientes, para Carr (1997), buscam que os executores concordem com o que deve ser feito e saibam quais são as prioridades. A eficácia, no entanto, é maior quando se trabalha na linha de frente juntamente com os executores na elaboração de objetivos que, desde o início, sejam feitos em comum acordo e que ambos os lados compreendam.

“Quando uma empresa se concentra em metas bem definidas e compreendidas por todos, gera para os diferentes indivíduos a possibilidade de atingi-las de diferentes maneiras... a concentração nas metas, e não nos meios de atingi-las, aumenta a flexibilidade da empresa e sua conseqüente capacidade de usar a diversidade... Em uma ambiente assim a diversidade e a flexibilidade apóiam-se mutuamente, uma fortalece a outra.” (CARR, 1997, p.68)

No que diz respeito à participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais o entrevistado 13 coloca que: “O planejamento estratégico é fechado pela direção da empresa, sem a participação da gerência. Não é definido em conjunto com a gerência. A gerência recebe um pacote pronto, sai cumprindo e sai atrás dos objetivos que foram definidos pela organização”. O Planejamento Estratégico 2002/2003 foi elaborado no final de 2002. Participaram da elaboração a Presidência, as Diretorias e algumas Assessorias, não houve participação de Gerentes, nem de consultorias. Tomaram como base o Planejamento Estratégico 2001/2002 e diretrizes definidas pelos Acionistas da Portobello. O planejamento não seguiu o mesmo nível de detalhamento do ano anterior e os registros se limitaram ao plano macro de ação e ao plano orçamentário. Aspectos qualitativos e quantitativos foram definidos bem como objetivos de curto e longo prazo.

“No final do ano passado, nós refizemos esse trabalho mas não chegamos ir a hotel e assim por diante, nós fizemos um trabalho semelhante. Esse planejamento (2001/02) é detalhado e documentado. O planejamento de 2002/03 tem definido (registrado) só o plano macro de ação e orçamentário. Isso pra nós é um ponto importante que é com base nessas estratégias que a gente faz o orçamentário. E no nosso caso o orçamentário é algo bastante forte. O planejamento é geralmente de médio e longo prazo. É lógico que se tiram objetivos de curto prazo em cima disso... Os empregados não participam diretamente na elaboração do planejamento não.” (ENTREVISTADO 14)

Apesar de não haver participação direta dos empregados no planejamento estratégico da Portobello, pode-se observar uma atmosfera de abertura a opiniões por parte dos superiores o que é visto também nas falas dos entrevistados. Quando foi perguntado ao entrevistado 9 se

os empregados participavam na definição dos objetivos da empresa ele prontamente respondeu:

“Não. Eu creio que a única participação é quanto aos objetivos relacionados ao departamento, ou seja, desenvolvimento de produto. A única participação que eu vou ter é na hora que o produto vem pra eu desenvolver, daí eu vou dizer se dá ou não pra eu desenvolver. A única participação que eu tenho nesse processo, antes do produto entrar no mercado ou entrar na fase de desenvolvimento, é nesse ponto, responder se tecnicamente é possível desenvolver o produto.”

Volberda (1998) afirma que os sistemas de planejamento e controle têm aspectos bastante úteis, contudo, afirma que um planejamento e controle com critérios quantitativos obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional. A idéia de controle quantitativo, restrito a obediência aos números, é desenvolvida por Predebon (1997) quando afirma que a permanente cobrança de ‘dados fundamentados’ e a dependência excessiva de informações exatas, cria na organização, a contenção e até a inibição da criatividade.

Na Cerâmica Portobello pôde-se identificar dois importantes planejamentos estratégicos: primeiramente o desenvolvido no ano de 2001 e o planejamento elaborado no ano seguinte. O planejamento de 2001 foi desenvolvido pelos três níveis hierárquicos superiores da empresa, além da assessoria, e caracteriza-se por ser elaborado, documentado, com objetivos de curto e longo prazo, objetivos qualitativos e quantitativos e sobretudo não foi compartilhado com os demais subordinados. O planejamento de 2002 foi mais restrito, desenvolvido pelos dois níveis hierárquicos superiores da empresa, além da assessoria, e caracteriza-se por ser menos elaborado, parcialmente documentado, com objetivos de curto e longo prazo, tanto qualitativos e quantitativos, permanecendo o não compartilhamento com os demais subordinados. Pode-se ressaltar a restrição quanto à participação dos empregados na elaboração dos planejamentos sendo acentuada no ano de 2002, contudo, o segundo planejamento teve aspectos mais rudimentares e de menor formalização. O não compartilhamento dos objetivos organizacionais, aspecto extremamente desfavorável ao desenvolvimento da criatividade, vigorou em ambos os planejamentos. A avaliação dos objetivos definidos no planejamento é outro aspecto que merece atenção.

A idéia de controle de processo e avaliação é intrínseca a idéia de *feedback* desenvolvida por Carr (1997, p.144). “*Feedback* é a informação que possibilita ao indivíduo, equipe ou empreendimento avaliar o grau de realização de uma meta contra um certo padrão de desempenho e que pode ser usada para alterar as metas, o padrão ou o desempenho atual de

modo a atingir um desempenho mais eficaz.” O autor define dois tipos de *feedback* e ambos devem ser desenvolvidos pelas organizações que buscam a criatividade. O *feedback* tático refere-se aos processos (operações, processos e práticas), indica se a organização está fazendo as coisas de maneira correta. O *feedback* estratégico está relacionado aos resultados (*outputs*) e indica se a organização está fazendo a coisa certa.

Carr (1997) cita algumas características para o alcance de um *feedback* eficaz: é primordialmente informação; compara os resultados com as metas; é baseado sempre em um padrão implícito ou explícito; altera o desempenho e também os padrões e as metas; e por fim, tem como propósito a ação e não o pensamento. Complementa que um *feedback* deve ser: preciso, específico, imediato, direto, confiável e adequado.

No caso analisado a avaliação dos objetivos definidos no planejamento ocorre em profundidade durante a elaboração do planejamento seguinte, todavia, trimestralmente avaliações específicas são efetuadas pelo conselho. O depoimento de um entrevistado que tem estreita relação com a cúpula da empresa parece elucidar o processo de planejamento desenvolvido na Portobello bem como a avaliação dos objetivos traçados:

“O planejamento comercial é feito a partir das necessidades detectadas na Portobello e nas filiais do Brasil inteiro... Cada região dessas apura as expectativas de venda... o potencial de vendas para cada região. Também ocorre no canal exportação... e cada área dessa consolida então a expectativa de venda pra cada região. Você tem uma capacidade de produção ‘x’ então ele traz esses dados pra cá, esses dados são consolidados, e levados então ao diretor comercial. O diretor comercial diante disso aí em reunião junto com os demais diretores e junto com a presidência discutem... Aí entra o pessoal de marketing pra definir qual vai ser a estratégia de vendas. O mercado externo está mais aquecido ou está menos aquecido que o interno? Então você vai montando um quebra-cabeça de acordo com tua capacidade de produção e ver o que você vai atender... Muito bem, diante disso aí, você sabe quais são os produtos normalmente típicos do mercado externo e os produtos para o mercado interno consequentemente você tem capacidade de definir qual vai ser a sua necessidade de matéria prima para atender essas necessidades. Tendo montado um sistema com toda essa necessidade de matérias primas você passa a definir a tua necessidade financeira... Você tem a capacidade de ver a parte comercial junto com... as informações do lado legislativo e de como está o crescimento da economia... Diante disso aí os números vão se fechando vão se fechando e aí então surge a política comercial e a política financeira. Até que em uma reunião no final de ano são apresentados todos esses números consolidados... Reunião junto ao conselho de administração... Nós temos, por exemplo, o Mailson da Nóbrega que dá suas ponderações econômicas... Dentro disso aí se fecha um orçamento que é aprovado. E defini-se então as políticas de cada área. Esse é o planejamento estratégico. Trimestralmente se faz uma reunião maior com o conselho também em que se apresenta um resultado do trimestre anterior e as perspectivas para o próximo trimestre. Todo esse planejamento é documentado... a Portobello é uma S.A com capital aberto e tem tudo

registrado. Aí, cada área recebe quais foram as sugestões do conselho de administração. Os objetivos são para um ano e avaliados e reavaliados pra cada trimestre. São objetivos quantitativos e qualitativos. O qualitativo que eu te digo quando é voltado pra parte de tecnologia... A parte quantitativa seria a parte financeira, a quantidade a ser vendida..." (ENTREVISTADO 11)

A participação dos colaboradores e o desdobramento do planejamento e objetivos estratégicos organizacionais em planejamentos e objetivos operacionais variam conforme cada área.

"O planejamento estratégico é definido pelo conselho, a visão estratégica é traçada pelo conselho. O conselho através de toda a administração estuda como está a empresa hoje e faz o planejamento que desce para os quatro canais: Portobello Shop, Revenda, Engenharia e Exportação. Essas são as formas em que se escolhe o planejamento estratégico. É interessante observar que deve haver um alinhamento de objetivos entre esses quatro canais de distribuição... Caso contrário, vira quatro Portobello. É importante um alinhamento de objetivos entre a revenda e a fábrica." (ENTREVISTADO 8)

O sistema de planejamento e controle pode ser formalizado. Wagner III e Hollenbeck (2000) definem três tipos de formalização: a formalização por cargos, a formalização por fluxo de trabalho e a formalização por regras. A formalização por fluxo de trabalho está diretamente relacionada a categoria analisada e consiste em estabelecer padrões ou metas para o fluxo de trabalho de uma organização, como especificações de qualidade e metas de produção diária, além de apoiar a padronização da produção.

Analisando as áreas de produção verifica-se que o planejamento das áreas fabris é um desdobramento do planejamento geral da organização. Os objetivos de produção, específicos para cada PB, são definidos basicamente em três âmbitos: quantidade a ser produzida, tipo(s) de produto(s) e qualidade de produção. O planejamento do setor de produção é elaborado pelo Departamento de Planejamento de Produção e Monitoramento, DPM, juntamente com representantes das áreas comerciais e de produção. No entanto, não há participação dos empregados das unidades fabris nesse processo. O planejamento industrial é elaborado, num primeiro momento, com caráter mensal, sendo desdobrado, em seguida, de acordo com as respectivas semanas e dias. Essas informações são repassadas, de forma escrita, para cada área de produção cerâmica que é responsável em alimentar o sistema de avaliação de produção conforme o andamento da produção. Como a avaliação de produção é feita por meio de um sistema informatizado, as informações de produção são atualizadas em tempo real e ficam disponíveis em todos os computadores da organização ligados na rede. O

monitoramento ocorre, de modo sistemático: diariamente, semanalmente e mensalmente, não impedindo que monitoramentos esporádicos sejam efetuados. Dois depoimentos parecem ser bem específicos quanto ao planejamento de produção.

“Nós temos uma programação de produção. Então, toda a semana, toda quarta-feira tem uma reunião com os assistentes para dizer: o que vai ter que produzir, o que vai entrar dentro da programação e o que tem que entregar e a data que tem que entregar. A programação tem a quantidade a ser produzida e a qualidade, quanto extra e quanto caco... A gente tá produzindo já para entregar para o cliente (sob encomenda). A gente tem uma ata que registra tudo que já tá vendido, que é urgente e que a gente tem que fazer para entregar. Antigamente não era assim, hoje a gente está trabalhando sobre o pedido. Quem faz o acompanhamento é a menina lá do DPM. O DPM é o setor onde são feitas todas as programações da fábrica. Quem faz a definição da produção é o DPM. O DPM consulta algumas vezes a produção para ver a possibilidade de cumprir metas. A programação é via sistema. A programação a gente tem que imprimir todo dia porque todo dia muda. O acompanhamento (controle) da produção é feito por dia, hora e mês. O controle é feito todo via sistema.” (ENTREVISTADO 4)

Pode-se verificar que parte do planejamento de produção é definida conforme a demanda de mercado.

“Quanto à área industrial é feito... no início do ano... cada uma das fábricas traça um planejamento estratégico particular para o ano. É traçado um objetivo macro... e dentro dos meses é acompanhado esses objetivos, mas não é uma coisa muito rigorosa. Os objetivos das fábricas são traduzidos em quantidade de produtos por m² e qualidade, quantidade de extra. O extra é o filé do piso. Quanto ao piso a fábrica trabalha sempre com três tipos: extra, comercial e caco. Algumas fábricas trabalham só com duas tipologias: extra e caco, pequenos formatos e peças especiais por exemplo. O acompanhamento é feito mensalmente baseado nas metas. Não existe nenhuma técnica. O sistema traz algumas informações de qualidade e produtividade. Mas o acompanhamento é feito no excel de maneira bem simples.” (ENTREVISTADO 3)

É, também, possível encontrar na organização estudada planejamentos departamentais informais, rudimentares e predominantemente qualitativos. O entrevistado 12 coloca: “não existe desdobramentos dos objetivos organizacionais para o setor técnico e laboratório... A área técnica não tem objetivos mensais para cumprir”. As atividades desenvolvidas pelos setores de desenvolvimento e manutenção de produtos acontecem conforme solicitação de superiores, áreas afins e até mesmo espontaneamente. A fala do entrevistado 7 parece refletir um pouco isso:

“O trabalho desenvolvido no departamento pode ser solicitado informalmente ou através da FAP, Ficha de Abertura de Produto. A FAP faz parte das normas do departamento. Através da FAP a gente sabe qual é a linha... A FAP especifica a quantidade do produto, como é essa linha. Por exemplo: se é uma linha rústica para o mercado tal, se é baseada em tal produto ou tal pedra coisa assim... Algumas fichas tem o mercado que se pretende alcançar e quanto eles pretendem vender. Especifica também as cores e as cores possíveis. Mas é assim uma coisa meio aberta. Há flexibilidade para se alterar, mudanças realmente ocorrem, ocorrem até de formato.”

Alguns departamentos têm seus objetivos operacionais definidos de maneira abrangente, uma espécie de missão do setor. Como exemplo pode-se destacar a área de marketing e a área da qualidade e meio ambiente. O depoimento do entrevistado da área da qualidade especifica quão amplos são os objetivos do departamento que integra:

“Sim, nós temos um desdobramento do planejamento estratégico para objetivos específicos para o nosso departamento. A gente tinha um objetivo anterior que era migrar da ISO 9002 para a 9001. Esse é o objetivo que o gerente passa pra gente. De onde ele tirou isso? Da diretoria dele. Agora nós estamos com um novo objetivo, porque esse já aconteceu. Agora o novo objetivo do nosso departamento é a implantação do sistema de gestão ambiental. Esse objetivo o nosso gerente passou pra gente porque o presidente quer prioridade total na questão do meio ambiente... A função do nosso departamento é a manutenção da ISO 9001 e a implantação do sistema de gestão ambiental... Tudo o que as áreas precisarem com relação a esses dois sistemas a gente está aqui pra auxiliar. Hoje é só isso assim. Apesar da gente saber que um sistema de qualidade tem várias outras ferramentas que podem ser implementadas hoje a gente não tem.”

Muito objetivos operacionais na Portobello são elaborados em virtude de cada área possuir um orçamento próprio. A definição de objetivos atrelada à questão financeira pode ser identificada em depoimentos como do entrevistado 2:

“O planejamento estratégico é fragmentado em planos operacionais, daí entram ações específicas pra cada departamento. Então o departamento de marketing tem suas ações específicas dentro desse departamento. De uma maneira geral é dar apoio à área comercial em todas as suas necessidades. Tem a função também de gerenciar a marca Portobello, garantir que essa marca tenha uma representatividade no mercado. O planejamento geral do departamento é qualitativo. Em cima disso são definidas ações e você tem um orçamento que guiará tudo isso. O planejamento... normalmente é documentado, mas esse ano não se elaborou nenhum documento, nem ações e orçamento pra dar suporte a essas ações... Esse acompanhamento é feito pelo gerente da área e pelos coordenadores (chefes)... Não existem técnicas (de avaliação). Costumava-se fazer acompanhamento a cada bimestre.”

O departamento de informática e o departamento de planejamento e monitoramento parecem adotar um sistema de planejamento e controle elaborado, sendo que os principais aspectos são registrados e acompanhados de forma escrita. A adoção de um planejamento mais elaborado nesses departamentos ocorre, principalmente, pela relação que esses setores têm com empresas que a Portobello mantém relação. Outra característica que pode ser destacada é a participação de todos os empregados da área na elaboração do planejamento departamental. O depoimento do entrevistado da área de planejamento e monitoramento parece ser bastante interessante:

“O planejamento estratégico não chega a definir metas por departamento, mas ele define as metas qualitativas e quantitativas da empresa, nós traduzimos isso aqui. Pro departamento nós sentamos junto com a nossa diretoria, pegamos o planejamento estratégico e definimos quais serão as metas do departamento o que o departamento vai contribuir para que aquelas metas sejam alcançadas. Esse ano foi definido que a meta é porcelanato, então estamos dirigindo todas as nossas forças para... o porcelanato... até porque a gente não tem poder de estar fazendo tudo o que a gente gostaria ao mesmo tempo. Então o planejamento estratégico definiu que essa é a prioridade então vamos juntos pegar o bonde e fazer aquilo se tornar prioridade dentro do departamento. Nós criamos aqui no departamento um instrumento que é um acompanhamento do plano de ação do departamento. Esse plano de ação é acompanhado mensalmente junto com os chefes de departamento e com o pessoal (analistas). Nós desdobramos o planejamento estratégico em uma série de planos de execução mesmo, de ação dentro do departamento. Com responsabilidades, com datas para serem cumpridas, com objetivos e mensalmente nós avaliamos. São metas quantitativas, qualitativas e metas até de desenvolvimento de instrumentos, que a gente possa melhorar o controle do que está objetivado. O planejamento do DPM existe de forma documental que mostra qual é o planejamento pra 2003 no DPM. O planejamento do DPM é definido pelos empregados do departamento junto com o diretor. Nós definimos junto com ele (diretor) os passos maiores e no departamento nós detalhamos.” (ENTREVISTADO DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO)

A área de recursos humanos e a área financeira, a exemplo, parecem adotar um planejamento intermediário entre rudimentar e elaborado, com objetivos qualitativos e quantitativos previstos normalmente para um ano. Os depoimentos permitem identificar aspectos elaborados e rudimentares dos planejamentos e serão dispostos a seguir:

“Na realidade, a administração de RH desenvolve um plano de ação e segue um cronograma. Ao final do ano ou início do outro ano nos reunimos e montamos o plano de ação com as atividades do ano, as metas e os cronogramas. Mas não existe uma cultura de estar efetivamente seguindo isso, nem de estar registrando. Quanto a estar seguindo um cronograma, verificando e fazendo *follow up*... Isso é muito fraco. Não há uma sistemática

de avaliação. Formalmente não existe nenhuma técnica para se avaliar os objetivos.” (ENTREVISTADO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS)

No depoimento anterior pode-se perceber a tentativa da área de administração de RH em elaborar o planejamento, no entanto características rudimentares são bastante presentes.

Uma maior elaboração no planejamento quando esse está ligado a atividades como rotatividade e treinamento pode ser verificado no depoimento a seguir. As demais atividades desenvolvidas pela área são planejadas de maneira rudimentar.

“Temos como indicador no nosso setor hora/homem treinamento e turnover. São cálculos mesmo, dados quantitativos... As atividades de desenvolvimento organizacional são planejadas conforme a matriz de habilidades. O centro de educação continuada consiste em levantar necessidades, programar, realizar e medir, isso muito amarrado a questão da ISO. As coisas estão muito interligadas. O planejamento do desenvolvimento organizacional contempla aspectos quantitativos e qualitativos. Nós temos um projeto que nós montamos que tem todos os cursos, programação de cursos e capacitação, a quem se destina, que tipo de habilidade e competência você pretende trabalhar dentro daqueles cursos, o calendário e o que não foi realizado pra quando se pretende realizar.” (ENTREVISTADO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS)

Aspectos rudimentares e elaborados podem ser identificados também no setor financeiro como colocado no depoimento do entrevistado da respectiva área. O depoimento a seguir evidencia também o acompanhamento informal do planejamento desenvolvido pelo setor financeiro.

“...Definido o que vai fazer, quando vai fazer e como vai fazer... Aí cada diretoria demanda para o seu pessoal qual é a minha política... Vamos falar em termos financeiros, a minha política é baixar os nossos custos que está em 2,3% pra 2%. Todo mundo sabe que vai: ou negociar com o fornecedor ou com o banco, você sabe que vai limitar o teto a no máximo 2%. Ah não tô conseguindo, você vai lá se reporta e revê aquela política. E assim cada diretor passa a ter a política dele e manda para o pessoal. O acompanhamento é no dia a dia. É diário porque você está no operacional dia a dia... Hoje nós temos um sistema que permite acompanhar os resultados. O outro acompanhamento é através de conversas pessoais diretas. Por exemplo, no financeiro, diariamente você tem uma conversa pra saber como está o mercado o que se vai fazer... Muitas vezes você não conversa, mas tem o sistema que vai dizer qual o nível de endividamento e informações gerais... eu tenho acesso a essas informações. Hoje grande parte do sistema é complementado com conversas diárias.” (ENTREVISTADO DO SETOR FINANCEIRO)

Em resumo, analisando a categoria sistema de planejamento e controle, é possível identificar aspectos diferentes quando se observa cada área específica da organização.

Quanto ao sistema de planejamento e controle, especificamente o estratégico, adotado pela organização como um todo é possível identificar um planejamento com objetivos qualitativos com desdobramentos quantitativos e, de curto, médio e longo prazos. Destaca-se a não participação direta dos empregados na definição dos objetivos organizacionais. Acredita-se que essa não participação dificulta que as metas organizacionais sejam significativas para todos os colaboradores. Além de um planejamento determinado de cima pra baixo, verifica-se, também, o não compartilhamento dos objetivos organizacionais estabelecidos. A não participação e o não compartilhamento são obstáculos para que as metas sejam, a toda organização, claras, desafiadoras, meritórias e bem definidas, aspectos esses importantes para que a organização desenvolva a criatividade. Tanto a definição dos objetivos organizacionais bem como a avaliação e controle, estabelecidos pelo planejamento estratégico a toda a organização, não são detalhados, esse aspecto rudimentar parece ser favorável ao desenvolvimento da criatividade na Portobello. O não detalhamento aponta para a informalidade da organização algo que pode comprometer o *feedback*, essencial à geração de novas idéias.

O sistema de planejamento e controle desenvolvido nos departamentos será descrito primeiramente para as fábricas e em seguida para os demais setores da Cerâmica.

Os empregados não participam na definição dos objetivos das unidades fabris. Nas Pbs é possível encontrar um planejamento de curto e médio prazo. Os objetivos são formalizados e a avaliação é minuciosa e acontece em tempo real.

Nos demais departamentos prevalece aspectos qualitativos, de médio prazo, informais e rudimentares. Nesses casos, verifica-se a participação dos empregados na definição dos objetivos departamentais sendo esses conseqüentemente compartilhados. Algumas características do planejamento e controle desenvolvido nos setores como: qualitativo, informal, rudimentar, participativo e compartilhado a todos os empregados tendem a favorecer a criatividade nas unidades. No entanto, pode-se verificar também a informalidade no acompanhamento e no controle dos resultados departamentais, aspecto que pode comprometer, mais uma vez, o *feedback* e a realimentação do processo de criação.

É verificada na organização uma tendência à baixa formalização do sistema de planejamento e controle. Acredita-se que a baixa formalização promove um ambiente propício ao desenvolvimento e o surgimento de inovações.

4.2.3 Regulação da tarefa

De acordo com Volberda (1998) a regulação da tarefa pode ser analisada considerando três aspectos. Amplitude da tarefa, componente horizontal; profundidade da tarefa, componente vertical e, por fim, atentando para a intercambialidade, troca de tarefas na organização.

Segundo Hall (1984) a diferenciação horizontal é a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Para o autor, há duas maneiras básicas pelas quais as tarefas podem ser distribuídas. A primeira consiste em fornecer a especialistas altamente treinados uma gama de atividades e pode ser exemplificada pelos profissionais ou pessoas especializadas que são individualmente responsáveis por tarefas completas e normalmente têm responsabilidade e autoridade para conduzirem a tarefa e sua completude. A segunda maneira é subdividir minuciosamente as tarefas de modo que não especialistas possam executá-las, forma vista claramente na linha de montagem onde cada empregado desempenha apenas uma ou algumas poucas tarefas repetitivas. A distribuição da tarefa está diretamente relacionada a sua natureza, tarefas não-rotineiras e muito variadas são mais comumente subdivididas de acordo com o primeiro tipo de diferenciação já as tarefas rotineiras e uniformes se prestam ao segundo tipo de diferenciação.

A variedade de operações básicas desempenhadas pelo trabalhador pode ser compreendida pela amplitude da tarefa. Quanto à amplitude da tarefa alguns aspectos foram analisados e serão desenvolvidos a seguir: a divisão do trabalho, a padronização das tarefas, a variabilidade das tarefas, o desafio ou monotonia das atividades e a sobrecarga de trabalho.

Há uma grande variedade no que diz respeito aos tipos de tarefas desenvolvidas na Portobello. É inexequível descrever cada uma dessas tarefas. Observando o organograma da empresa disposto na página 122 é possível ter uma visão mais clara dos diferentes departamentos e uma boa idéia de sua complexidade.

É comum ocorrer a divisão do trabalho dentro da maioria dos departamentos da Cerâmica Portobello. Em áreas menores, com menos empregados, é freqüente um número menor de divisões. Todavia, em setores maiores, com maior número de empregados, como as unidades de produção fabril, é possível encontrar divisões e subdivisões até que o processo possa ser exequível. A divisão do trabalho ocorre, principalmente, de acordo com as tarefas executadas, podendo ocorrer, também, entre quem controla, planeja e executa a tarefa.

A subdivisão do processo em tarefas específicas parece ser uma prática comum na empresa. O entrevistado do departamento de planejamento industrial da qualidade e meio

ambiente afirma que na Portobello “A definição das tarefas se dá pelo processo”. Essa subdivisão corresponde a segunda maneira como as tarefas podem ser subdivididas pela organização, de acordo com Hall (1984), em que as tarefas são subdivididas minuciosamente de modo que não especialistas possam executá-las.

No entanto, em alguns departamentos constituídos por poucos empregados, apesar de ser minoria na organização, verifica-se que não há uma divisão clara de tarefas. Essa ausência de divisão de tarefas pode ser observada no departamento de desenvolvimento de produtos em que o técnico fica responsável por todo o processo de trabalho independentemente do tipo de produto que se procura desenvolver. O entrevistado do setor de operações coloca: “Se esse processo é passado pra mim eu realizo todo o processo até chegar na linha de produção. Todos os empregados têm condição de desenvolver todo o processo”. Essa prática, segundo Hall (1984), corresponde a subdivisão de tarefas em que é fornecido uma atividade a um especialista que ficará responsável pela tarefa até sua completude.

Variabilidade e complexidade foram dois atributos analisados quanto às tarefas desenvolvidas na organização. Foi notável a relação existente entre variabilidade e complexidade da tarefa bem como a relação entre a não variabilidade (monotonia e rotina) e simplicidade da tarefa.

A maioria das tarefas desenvolvidas na organização é variada e complexa, mesmo tendo algumas diferenças nesse sentido o predomínio dessas características é eminente. O entrevistado do departamento de operações coloca que: “Há uma variabilidade na tarefa. As tarefas não são monótonas, as tarefas são bem complexas, para um leigo seriam complexas até demais. São tarefas variadas também”. O entrevistado 14 tece comentários interessantes sobre as características das tarefas desenvolvidas na Portobello: “As tarefas estão num intermediário entre simples e complexas e monótonas e variadas. Tem algumas tarefas rotineiras e outras que exigem mais”.

Carr (1997, p.100) é bastante enfático ao afirmar que o trabalho de rotina é o verdadeiro problema à criatividade. “Gente criativa e trabalho de rotina e repetitivo são inimigos mortais... o trabalho sempre rotineiro sufoca os humanos que querem ser criativos...” O autor acrescenta ainda que um pouco de atividade rotineira ajuda a contrabalançar a tensão e o estresse do trabalho verdadeiramente criativo. Deve, portanto, haver um equilíbrio entre trabalho rotineiro e criativo.

As tarefas de menor variabilidade são predominantemente mais simples bem como monótonas e rotineiras. Um fragmento da fala do entrevistado 1 ilustra a afirmação: “Não foge muito daquilo que tem que fazer, também a gente não faz força porque tem empilhadeira,

é uma mão na roda... A tarefa é monótona, é sempre aquilo”. Essas características são visíveis em algumas tarefas operacionais de linha de produção, especialmente aquelas mais simples como classificar, escolher e operar o forno.

Conforme Carr (1997, p. 122 e 123), a empresa criativa “faz do desafio e do valor do trabalho em si o motivador mais importante do alto desempenho... sabem equilibrar pessoal e trabalho, trabalho criativo e rotineiro, e trabalho individual e de equipe”. Para o autor, a criatividade é convocada sempre que há desafios rigorosos, sérios e intelectualmente exigentes. Alencar (1996) afirma que tarefas repetitivas, sem desafios e com excesso de rotinas são obstáculos à criatividade, acrescenta também o excesso de atividades e a pressão do tempo. Por outro lado, têm-se tarefas desafiantes, que estimulam a expressão do potencial criador, a liberdade e autonomia para decidir como fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho que também funcionam como estímulos à criatividade.

A sobrecarga de trabalho, um dos aspectos observados da regulação da tarefa, mantém estreita relação com a amplitude da tarefa. De acordo com os entrevistados, é possível identificar que em muitas unidades da Portobello existe bastante trabalho a ser realizado, no entanto, não corresponde a uma sobrecarga. Essa realidade é vista em boa parte das unidades fabris. O entrevistado 1 afirma: “Tem dia que me aperto um pouco, tem dia que tá folgado. Varia um pouco mas é tranquilo. Não há sobrecarga de trabalho, acho que não, é só saber administrar o tempo e o que tem que fazer”.

De acordo com os entrevistados a sobrecarga de trabalho se faz presente em setores como: de informática, de qualidade e meio ambiente e de marketing. O entrevistado 2 coloca: “Sem dúvida, eu diria que a gente tem sempre trabalhado com uma sobrecarga de trabalho. A demanda é muito grande por todas essas áreas aqui.” “Gigante” foi o termo usado pelo entrevistado 14 para descrever a sobrecarga de trabalho no setor.

Entrevistados de alguns outros setores afirmam que a sobrecarga de trabalho varia conforme períodos específicos. Nos períodos que antecedem as feiras, por exemplo, é possível perceber uma sobrecarga de trabalho na área de desenvolvimento de novos produtos. Na área financeira e na administração de recursos humanos a sobrecarga de trabalho ocorre principalmente no fechamento do mês.

“Temos pico de trabalho como em outras áreas, como: produção e comercial. O nosso grande pico é no fechamento de mês quando se prepara a folha de pagamento. Amanhã, por exemplo, o contra cheque está na mão de cada

colaborador... ninguém imagina o que é fazer isso acontecer.”
(ENTREVISTADO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS)

No depoimento a seguir pode ser verificado mais um exemplo de picos de trabalho, esse, por sua vez, ocorre esporadicamente.

“Não sei se existe uma sobrecarga de trabalho eu sei que existe muito trabalho. Uma sobrecarga seria se a gente estivesse aqui fazendo hora extra sempre e essa não é a realidade do departamento. Nós conseguimos administrar bem o nosso tempo... eu diria que há tarefa pro dia inteiro. Há picos, tem momentos do mês que há um volume de trabalho acima do esperado. Às vezes em função de um problema que deu numa fábrica, as vezes... é esporádico. Agora nós vamos passar por um período mais complexo... Estamos com a implantação de um sistema corporativo, o IRP, e aí eu tenho certeza que vai demandar horas extras do pessoal, mas é focado, é um problema passageiro.” (ENTREVISTADO 13)

A análise da amplitude da tarefa na Cerâmica Portobello permite tecer relações estreitas com o desenvolvimento da criatividade na organização. Com relação à divisão do trabalho existe na empresa uma subdivisão em que as atividades podem ser executadas por não especialistas. Essa subdivisão faz com que os trabalhadores não tenham controle sobre todo o processo de trabalho prejudicando também a possibilidade de criação. Desafiante, variáveis e complexas são as características predominantes das tarefas desenvolvidas na empresa e permitem aos seus executores criarem muito mais do que quando envolvidos com tarefas monótonas, uniformes e rotineiras. A sobrecarga de trabalho apesar de fazer presente em algumas áreas não é extensiva a organização como um todo o que não vem representar um bloqueio à criatividade.

A profundidade da tarefa, para Volberda (1998), está relacionada com a autonomia, controle dos empregados sobre o próprio trabalho e também sobre seu desempenho. É comum o controle ser exercido por um gerente com função de coordenar o trabalho ou ainda ser estabelecido sob a forma de regras e procedimentos. A pouca profundidade da tarefa tem como principal característica a substituição do controle intrínseco das tarefas pelo empregado por um controle extrínseco sob forma de regras, procedimentos, ou supervisão em que permanece a autonomia do empregado apenas sob as tarefas mais simples. A alta profundidade da tarefa é alcançada pelo enriquecimento vertical do trabalho em que os empregados têm maior controle sobre suas tarefas, acarretando também maior responsabilidade e autoridade.

A questão da autonomia é desenvolvida por Carr (1997) especificamente quando afirma que a definição de equipes autônomas nas organizações é importante para se desenvolver a criatividade. Trabalhar arduamente e correr riscos são próprios de empregados que assumem compromisso integral que conforme o autor, são propiciados pela autonomia.

Outro aspecto relevante ao se analisar a autonomia da tarefa diz respeito a padronização, especialmente a padronização das tarefas adotadas pela organização. A padronização pode ser compreendida como o mecanismo que coordena o trabalho por meio de padrões e procedimentos estáveis que ajudam os empregados a definir o modo em que executarão suas tarefas. Os padrões e os procedimentos são definidos anteriormente dos trabalhos serem executados. Mintzberg (1995) define três tipos de padronização que são trabalhados como diferentes mecanismos de coordenação. A padronização dos processos de trabalho ocorre quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas. A padronização dos resultados do trabalho padroniza as saídas como a dimensão do produto ou o desempenho. A padronização das habilidades dos trabalhadores coordena através da padronização do conhecimento e habilidades dos empregados por meio de treinamento necessário para executar o trabalho especificado.

A padronização das tarefas está diretamente ligada à padronização de produto e a padronização de processo. A padronização na Portobello, quando ocorre, é primordialmente de produto, a padronização de processo é baixa conforme as observações e os depoimentos.

Algumas padronizações de produto e/ou resultado merecem destaque. Primeiramente, é possível verificar uma padronização minuciosa de todas as peças de cerâmicas fabricadas na empresa. “Os produtos são padronizados por meio de uma ficha técnica que contém: dimensão, planaridade, cor, densidade etc.” é o depoimento do entrevistado 10. Assim que um novo produto é desenvolvido todas suas especificações são registradas, padronizadas, e uma amostra da cerâmica é arquivada. A especificação e a amostra nortearão outras produções daquela peça. Qualquer alteração no produto gera um novo registro e um novo modelo, ou seja, todos os produtos são padronizados meticulosamente.

“O produto quando nasce no laboratório tem suas características técnicas pré-definidas. Então isso faz parte do cadastro de produto. O produto sai com uma ficha técnica também, essa ficha técnica são as informações necessárias pra fazer a produção desse produto. Mas não tem nada que especifique cada processo, cada etapa do processo. São definições mais macro, né? Essa ficha técnica do produto vai determinar características como: cor, brilho e textura. São as qualidades intrínsecas do produto quando ele nasce e que são os balizadores na produção.” (ENTREVISTADO 3)

A alta padronização pode ser encontrada, também, em alguns produtos desenvolvidos na área de desenvolvimento de produtos. É comum o desenvolvimento de produtos, cerâmica, idênticos a uma matriz, pedra natural. Nesse caso, é extrema a padronização do resultado que deverá balizar o trabalho do departamento de desenvolvimento de produtos.

“...Dependendo do grau de dificuldade, dependendo da técnica que eu vou utilizar o único detalhamento é a comparação com a amostra que eu tenho. Então... a mais perfeita possível. O único nível de avaliação que se tem é esse, é a qualidade que essa cópia vai ter com relação a referência pra ficar bem feito o produto. Quem define qual produto criar é o comitê... Hoje a gente está mais focando o trabalho com pedra, né? É sempre pedra. Então esse produto vai ter que ficar idêntico a pedra. Então a gente tem que trabalhar pra chegar nesse resultado. Como a gente vai chegar não interessa. A definição do produto não é passada de forma escrita é dada a pedra ou a foto daí eu vou ter que copiar essa pedra.” (ENTREVISTADO 9)

Há alguns anos, a área de desenvolvimento de novos produtos da Portobello não adotava a padronização de produto e permitia que os funcionários do departamento criassem livremente. Visando focar investimentos na área de desenvolvimento de produto alguns padrões foram determinados o que limita a livre criação pelos empregados envolvidos.

“Hoje, a questão da criatividade nossa foi fechada... com a troca de gerente, o gerente quer que o produto só saia de acordo com o que ele define. Então, a única coisa que é inibida na nossa área é esse lado. Nós não podemos fazer nada fora do que é definido por ele... O gerente não quer. A única coisa é essa. Na realidade quando a gente tem tempo... Hoje ele tá fora, é a época em que nós estamos trabalhando a nossa parte por trás. Quanto a isso, não pode mexer. Ele não quer que faça, a não ser que ele veja e ele goste... É a única coisa que pega aqui pra nós. O gerente é caro pra empresa e precisa mostrar o serviço dele, e ele define que tem que ser assim.” (ENTREVISTADO 9)

Apesar da alta padronização do resultado ou produto, especialmente nas fábricas parece não haver padronização do processo. O entrevistado 4 coloca: “É especificado o que se precisa fazer, o produto, e não como fazer”. Como as unidades fabris contemplam um conjunto de processos menores aquilo que é altamente padronizado na organização são os resultados finais de cada um desses processos.

“Os padrões na verdade vieram junto com a ISO 9001 de 95 e 96. Então havia um controle mas não era normalizado. O produto tem especificação por etapas do processo. Essas especificações são checadas periodicamente. Quanto ao processo até houve um ‘inchaço’ das partes de normas, e chegava

a esse (alto) nível de detalhamento, detalhamento de todo o processo. Mas atualmente não existe padronização do processo.” (ENTREVISTADO 10)

Além da padronização de produto adotada nas unidades de produção e na área de desenvolvimento de produtos, algumas padronizações de resultado são identificadas em outras áreas como é o caso da certificação ISO 9001. Em 2002 a Portobello migrou da ISO 9002 conquistada em 1994 para a ISO 9001. Enquanto a ISO 9002 exigia a padronização de todos os produtos e processos, a ISO 9001 limita-se a padronização dos produtos. Essa alteração além de diminuir a padronização dos processos e dos produtos contribuiu para uma maior liberdade na realização das tarefas pelos funcionários. Mesmo exigida pela ISO 9002 a padronização dos processos parece não ter sido incorporada pela organização e parece estar mais distante com a migração para a nova certificação. O depoimento a seguir corrobora com essa idéia: “Não existe formalmente escrito o processo de trabalho. Não existe o manual da função. Não há previsão para se fazer isso... Tem só o que vai fazer não como fazer... o resultado do trabalho não do processo como fazer.” (ENTREVISTADO 11) O entrevistado do departamento da qualidade industrial e meio ambiente faz um comentário bastante interessante a respeito da padronização do processo: “Como executar as tarefas é mantido de forma livre, bem livre”.

A matriz de habilidades, a ISO 9001 e o treinamento são talvez as únicas formas de padronização de tarefas identificados na organização estudada. A matriz de habilidades corresponde à padronização de habilidades colocada por Mintzberg (1995). Esta matriz é tão detalhada e presente na organização que o entrevistado da área de recursos humanos não cita as outras formas quando questionado sobre a padronização das tarefas: “A única padronização das tarefas está na matriz de habilidades”.

A matriz de habilidades é um documento próprio para cada cargo da organização e especifica o seguinte: cargo, a quem se reporta (superior imediato), papel na organização, escolaridade exigida, idiomas exigidos, principais atividades e responsabilidades, experiência profissional e tempo mínimo de atuação, conhecimentos técnicos, conhecimentos específicos, habilidades e cursos. Pode-se verificar que a matriz de habilidade especifica as principais atividades do cargo, no entanto, não especifica como as tarefas deverão ser executadas. O entrevistado 3 coloca que:

“As tarefas não são regulamentadas de forma escrita. O que ele (operário) faz não está escrito, o que existe é uma matriz de habilidades que determina o que ele deveria saber pra ter aquela função. Vamos supor, hoje todo o

funcionário (de fábrica) da Portobello tem que fazer um curso preparatório. É um curso que dá as noções básicas sobre cerâmica”

A padronização das tarefas realizada por exigência da ISO 9001 também não define como as tarefas devem ser executadas, limitam-se a pontuar as tarefas que deverão ser executadas. “Com a outra ISO (9002) as tarefas eram mais especificadas” diz o entrevistado 4. Na fala do entrevistado pode-se perceber que as exigências da ISO 9001 parecem, nesse sentido, ser menos específicas que a ISO 9002. Uma das analistas de qualidade tece observações nesse sentido:

“...A ISO diz todas as tarefas que devem ser feitas... A ISO não especifica como se deve fazer. Na fábrica o produto tem um padrão. A forma como tu vai fazer acho que é particular de cada um. Como tu vai operar determinada máquina, como tu vai operar determinado ensaio não tem em norma nenhuma. Isso tinha na outra versão, nessa agora não tem. A gente acredita que se um cara é contratado para atender uma função de operador de linha ele tem capacidade para operar aquela linha. Ele só vai seguir os padrões pré-estabelecidos pela empresa, logicamente, pra atender aquela qualidade do produto. Nas áreas administrativas também não é padronizado. Até o telemarketing, por exemplo, não é padronizado.”

A padronização das tarefas é verificada também através do amplo e elaborado programa de capacitação desenvolvido pela organização. No entanto, o treinamento, a profissionalização e a socialização serão analisados, primordialmente, na categoria regulação do comportamento.

Na Cerâmica Portobello nenhum entrevistado afirmou não possuir autonomia. As respostas dos entrevistados ficaram divididas entre possuir uma autonomia parcial ou deter grande autonomia. A percepção de muita autonomia pode ser encontrada na colocação do entrevistado 5:

“Existe sim um bom grau de autonomia. O nosso chefe não tem um perfil centralizador mas é obvio que ele gosta de ser informado até porque será cobrado. Não existe uma centralização ou uma falta de autonomia para que não possa fechar algumas decisões. Eu me sinto satisfeita com a autonomia que eu tenho pra realizar os projetos.”

Pode-se verificar que a autonomia na Portobello não é total. Variações no nível de autonomia ocorrem por uma gama de motivos, destaca-se: níveis hierárquicos, funções, tempo de trabalho na organização, capacitação e até mesmo o perfil do empregado. O depoimento do entrevistado 13 corrobora com essa última idéia:

“Aqui se tem uma autonomia muito grande pra se desenvolver a tarefa dele e pra propor melhorias. No entanto, cada um sabe exatamente aonde deve chegar dentro da sua função, onde ele pode chegar. Existe um bom senso, a gente tem conversado bastante, existem reuniões pra se tratar sobre esse assunto. Não tem uma regra definida onde você deve chegar, mas existe muita conversa entre nós. Se a gente percebe que o funcionário tem maturidade e tem responsabilidade a gente vai abrindo responsabilidade cada vez mais pra ele. Quando ele sente que não consegue resolver o problema no nível dele, aí normalmente ele traz o assunto pro chefe de departamento e tentam resolver. Se acharem que não dá pra resolver trazem para o gerente. Mas a gente lida muito com bom senso dentro da área. Não existe nenhuma barreira que impeça do empregado falar com o gerente ou com o diretor, não existe isso aqui não.”

É visível o crescimento da limitação de autonomia quanto mais baixo for o nível hierárquico do empregado na organização. “A autonomia vai estrangulando ao passo que vai descendo os níveis hierárquicos. Os operadores estão muito ligados ao assistente e a maioria das decisões ficam nas mãos dos assistentes. O assistente que tem a autonomia para alterar o processo.” (ENTREVISTADO 10)

Como observado, o nível operacional é o que recebe maiores restrições quanto a autonomia. Apesar disso, algum grau de autonomia para se desenvolver o trabalho é presente. O depoimento do operador de fábrica, nesse sentido, parece ser bastante rico:

“Até certo ponto eu tenho autonomia pra mudar. Tipo, um produto que está muito ruim, eu posso fazer testes para melhorar o produto. Agora quem tem autonomia pra tirar um produto de linha é meu assistente, é onde eu entro também e faço a troca da produção... O que eu posso fazer é melhorar o produto, se eu não conseguir, aí ele vai me autorizar. Então, eu troco o produto que está incomodando por outro. É o assistente que tem que dizer se eu posso mudar ou o que tem que trocar. Eu tenho autonomia de procurar melhorar, só isso. Se eu não dei jeito tenho que informar o meu assistente e ele decide o que fazer. O assistente tem bastante autonomia pra trocar (o produto), pra liberar alguém, pra tirar alguém daqui e botar ali.”

A limitação financeira também parece influenciar diretamente a autonomia de muitas tarefas desenvolvidas pelos empregados. Cada departamento tem um orçamento pré-determinado, e guia todas suas atividades conforme essa restrição. “A autonomia é parcial em razão dos recursos financeiros. As limitações financeiras é que são o problema, no resto, a gente é bem livre pra tomar qualquer decisão.” (ENTREVISTADO 15)

A qualificação do empregado é outro fator que tem estreita relação com a autonomia para desenvolver o trabalho. Tende-se a proporcionar maior autonomia a indivíduos com maior qualificação. Segundo as informações obtidas na área de desenvolvimento de recursos

humanos, existem nas fábricas apenas quatro funções em que é possível contratação de pessoas sem o ensino médio completo. Nos demais setores é exigido o ensino médio completo e ensino superior em curso ou concluído. Isso pode ser corroborado com o seguinte trecho da entrevista com um membro da área de desenvolvimento humano: “A matriz de habilidades da Pb com exceção de 4 funções determina que o colaborador tenha pelo menos o segundo grau completo. Existe um trabalho de acompanhamento para as pessoas que estão na empresa e não têm essa qualificação a atinjam.”

De acordo com o Perfil Social 2002 a Portobello tem 1141 empregados com ensino médio, 225 com educação fundamental, 165 com graduação, 87 com pós-graduação e 36 sem educação fundamental. Verifica-se que cerca 85% dos colaboradores concluíram pelo menos o ensino médio.

Tabela 01 – Escolaridade dos colaboradores da Portobello

Grau de instrução	2001	2002	% (2001)
Sem educação fundamental	44	36	2,17
Educação fundamental	278	225	13,60
Ensino médio	1120	1141	69,00
Graduação	127	165	9,98
Pós-graduação	32	87	5,25
Total	1601	1654	100%

Fonte: Portobello (2003).

Na Cerâmica Portobello pôde-se verificar aspectos próximos ao extremo de alta profundidade mais fortemente presentes que aqueles próximos ao extremo de baixa profundidade. Apesar da padronização dos resultados ser minuciosa em boa parte da organização, a padronização do processo não é tão elaborada, isso, permite aos empregados autonomia e liberdade para desenvolverem suas tarefas e criarem durante a execução de suas atividades. A autonomia, característica deveras importante à criação, apresenta-se significativa na maioria dos departamentos. Limitações quanto à autonomia puderam ser encontradas, principalmente relacionadas às limitações financeiras, às funções operacionais, e à qualificação. Apesar das limitações influenciarem diretamente à criatividade, não parecem representar um bloqueio à criatividade na organização.

A intercambialidade nas organizações pode ser observada através da capacidade de deslocar empregados de uma determinada tarefa para outra. Quando há uma alta

especialização da tarefa Volberda (1998) afirma que efetuar a intercambialidade torna-se mais difícil.

Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998) coloca que uma grande rigidez em especialização, em que um indivíduo não pode nunca exercer uma outra tarefa, tende a ser pernicioso à possibilidade de inovar. Poder exercer diferentes funções em vez de ficar confinado a cargos limitados é próprio de membros de equipes eficazes. Conforme Carr (1997), alcançar uma organização criativa parece ser mais eficaz através das equipes. Equipes que desempenham várias tarefas de qualificação relativamente baixa proporcionam aos indivíduos oportunidade de aprender e desempenhar uma variedade delas. Carr (1997) afirma que mesmo com tarefas altamente qualificadas, os empregados podem moldar suas contribuições de forma a melhor se integrarem com o trabalho dos outros membros.

Na organização estudada a intercambialidade não parece ser uma prática diligente. O entrevistado 7 comenta o caso de sua unidade: “Não há rodízio. Por enquanto a gente ainda está direcionando. O ideal é que houvesse rodízio e a pessoa estaria muito mais apta a trabalhar em todo o lugar, aqui no setor se aprende muito, muita coisa mesmo. A gente pretende realizar”. Alguns setores têm a intenção de implantar rodízios periódicos enquanto outros setores não obtiveram sucesso nessa implantação.

“É meio difícil. A gente tentou, mas o próprio dia a dia não permite. As tarefas têm suas especificidades e a pessoa precisaria de um período de adaptação e não há condições de se fazer isso. Não é exercitado um *job rotation*.” (ENTREVISTADO 2)

O que é encontrado com maior frequência na organização é a intercambialidade efetuada quando um empregado se ausenta, por motivo de enfermidade e/ou férias. O depoimento do entrevistado 6 exemplifica essa situação habitual:

“Dá pra perceber esse movimento (de intercambialidade). Ele começou quando? Na preparação pras nossas férias desse ano. Em novembro ou dezembro do ano passado a gente desenhou sob coordenação do chefe... cada função. E se estabeleceu uma espécie de ‘*job rotation*’ para assumir as férias. Essa intercambialidade aconteceu só nas férias mesmo. Acontece intercambialidade no caso de necessidade também.”

Apesar de não ser comum em toda a organização, algumas áreas praticam frequentemente o rodízio de tarefas. A intercambialidade está presente em partes do setor de informática, setor financeiro, DPM e no processo de preparação da massa. Fragmentos da fala de entrevistados parecem enriquecer essa análise.

“Uma das coisas que a gente está procurando fazer aqui nesse ano e é uma meta do departamento é o *job rotation*. O *job rotation* está aqui no departamento e esse ano foi implantado. Então, nós estamos fazendo troca de pessoas radicais. Pra você ter uma idéia agora o departamento está inteirinho mudado, de uma semana pra cá. Essa intercambialidade é trimestral, a pessoa passa uns 15 dias treinando, fica três meses na função depois volta. Damos um tempo e começamos um outro processo pra tentar ter o pessoal mais equilibrado possível com as informações.” (ENTREVISTADO DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO)

“Na preparação de massa da IV já acontece assim. Um cara trabalha dois dias no atomizador, dois dias no moinho e dois dias na pá carregadeira. Então ele trabalha nas três funções que hoje tem dentro do setor. Nós treinamos o operador para as três funções e fazemos o rodízio. Assim a gente tem aqui os operadores bem treinados.” (ENTREVISTADO 3)

Para Starkey (1997) a elaboração de perfis de função e a rotação de cargos exercem efeitos importantes sobre a criatividade. Afirmar que tarefas com grande autonomia, variedade e envolvimento individual proporcionam ao empregado motivação intrínseca e possibilidade de inovação. A adoção da intercambialidade por um número maior de departamentos da Portobello contribuiria para um conhecimento mais profundo dos processos de trabalho pelos empregados o que conseqüentemente poderia contribuir com o surgimento de novas idéias.

Conforme a análise dos dados obtidos na categoria de regulação da tarefa, pode-se observar resultados bastante variados quanto ao favorecimento ou não da criatividade na organização.

Algumas considerações quanto à amplitude da tarefa pode ser ressaltadas. Primeiro, a divisão de trabalho nos departamentos ocorre conforme a natureza das atividades desenvolvidas e o número de funcionários. É possível encontrar na organização tarefas monótonas, rotineiras e com pouca variabilidade, contudo, parece prevalecer tarefas com grande variabilidade e complexidade; características essas que promovem o desenvolvimento da criatividade. Por fim, apesar de atingir alguns setores, a sobrecarga de trabalho não se faz presente para a maioria dos trabalhadores inclusive das unidades fabris. A sobrecarga de trabalho parece não impedir a criação representando, muitas vezes, desafios aos colaboradores.

Quanto à profundidade da tarefa percebe-se que a maioria dos empregados detém elevada autonomia sobre as atividades por eles desenvolvidas. A baixa autonomia, aspecto pouco presente na Cerâmica, é verificada, principalmente, em algumas tarefas no nível operacional das fábricas. Elevada autonomia permite aos colaboradores correr riscos, aspecto esse, imprescindível para se desenvolver novas idéias. Pode-se traçar uma relação direta entre

autonomia e padronização. A padronização do produto nas fábricas é alta; já nos demais departamentos a realidade é diferente. Em toda a Portobello é bastante baixa, quase inexistente, a padronização do processo. Acredita-se que a baixa padronização de processo permite ao empregado maior autonomia e liberdade em chegar ao resultado pretendido permitindo também lançar mão da criatividade. A concomitância de baixa padronização de processo com a baixa padronização de produto parece potencializar a possibilidade de inovar o que se faz presente em algumas áreas não fabris.

A intercambialidade não é uma prática geral na organização apesar de alguns focos poderem ser identificados. Acredita-se que a intercambialidade na organização não representa um forte bloqueio à criatividade já que é presente uma variabilidade nas tarefas executadas pelos empregados.

4.2.4 Regulação do comportamento

O grau em que o comportamento dos empregados de uma organização é programado corresponde, segundo Volberda (1998) a regulação do comportamento.

Volberda (1998) cita que a padronização do comportamento é positiva quando esclarece ao trabalhador o que fazer e fornece subsídios para que ele possa reagir rapidamente. Contudo, a padronização do comportamento pode comprometer a flexibilidade quando promove o aparecimento de rotinas especializadas e inibe a criação e a capacidade do empregado em reagir dinamicamente.

Alencar (1996) coloca que um sério obstáculo à criatividade é a ênfase na padronização de comportamentos. Predebon (1997) alerta para a obediência cega ao consenso em que busca manter todos dentro de parâmetros estabelecidos e aceitos dificultando qualquer tentativa de inovação, a qual sempre exige alguma ruptura dos sistemas tradicionais.

A formalização do comportamento, segundo Volberda (1998), compreende o grau em que as regras e os procedimentos são apresentados sob a forma de documentos escritos. Verifica-se uma estreita relação entre padronização do comportamento e sua formalização. Todavia, a padronização do comportamento não depende da apresentação de documentos escritos.

A alta formalização, bem como a alta padronização exercem força contrária a flexibilidade. O excesso de normas, escritas ou não, produzem nos empregados um comportamento avesso ao de correr risco além de promover o comodismo. Kao (1997)

considera as normas de comportamento um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

A formalização é compreendida por Alencar (1996 p.94) como sendo o “grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel esperado de cada um dos seus membros”. VanGundy (1987 apud ALENCAR, 1996) alerta que a formalização pode prejudicar a introdução de inovações, visto que a presença de procedimentos rígidos e comportamentos padronizados tendem a inibir tanto a geração de propostas inovadoras na organização como o comportamento aberto à criação.

Dois aspectos mais abrangentes foram considerados nessa categoria: primeiramente as regras de comportamento formais ou não, adotadas pela Portobello, e em seguida, todo o programa de capacitação desenvolvido pela organização.

As normas de comportamento, formalizadas na Portobello, encontram-se no encarte, *Sinta-se em casa*. O livreto *Sinta-se em casa* é fornecido ao indivíduo quando esse ingressa na organização e contempla informações diversas como: histórico da Portobello, missão da empresa, direitos, deveres, benefícios, programas especiais e ações motivacionais.

“O colaborador é um representante do nome e da imagem que a Portobello mantém junto à comunidade. Assim, seu comportamento e comprometimento dentro e fora da empresa fazem parte da sua conduta profissional.” (PORTOBELLO, 200-a, p.13) Essa citação foi retirada do *Sinta-se em casa* que formaliza algumas normas de comportamento adotadas pela organização.

Essas normas não são extensas e abordam seis dimensões: crachá, exclusividade profissional, locais para fumar, limpeza no local de trabalho, estacionamentos e conduta profissional. Primeiramente, o uso visível do crachá é obrigatório a todos os colaboradores nas dependências da empresa e indispensável para utilizar o restaurante. O empregado terá dedicação exclusiva junto a Portobello com exceções para: trabalhos esporádicos de fim de semana ou folga; participação acionária, não implicando em dedicação de tempo; professores em cursos regulares; e trabalhos voluntários. Existem locais específicos na empresa onde o empregado pode fumar, nas demais áreas essa prática é proibida. O funcionário deverá atentar à limpeza e organização no local de trabalho bem como nos ambientes de uso comum. Estacionamentos exclusivos aos funcionários e visitantes sendo dos mesmos a responsabilidade por quaisquer tipos de danos ou furtos que possam ocorrer. Como última dimensão, conduta profissional, orienta que o colaborador é representante do nome e da imagem da Portobello junto à comunidade. (PORTOBELLO, 200-a)

Segundo a norma de comportamento formalizada, Sinta-se em casa, a conduta profissional do empregado contempla seu comprometimento e comportamento dentro e fora da organização. Nesse sentido, apesar do desconhecimento da maioria dos entrevistados, alguns casos foram citados.

“A gente tem uma boa postura dentro da empresa. A Portobello cobra muito a atitude do empregado fora da empresa. Quanto a brigas, se acontece, a gente tá levando o nome da Portobello e, com certeza, já vai ser chamado atenção. A Portobello cuida muito da imagem dela. A fábrica é grande e tem muito barulho das máquinas, não pode estar gritando, pra chamar é mais assobio, né? Assobiar pode. Daí a gente é craque em mímicas, quem não sabe assobiar dá uns gritinhos, mas daí não é muito bom.” (ENTREVISTADO 1)

“Não existe norma comportamental de forma formal, mas eu te digo o seguinte: que o mau comportamento de um indivíduo fora da empresa ou mau dentro da empresa pode ser motivo eventualmente para um desligamento ou ser chamado atenção dependendo da gravidade. O que eu te digo que é mau? Um indivíduo que veio pra cá tomou um procedimento não legal que lesou a empresa em alguma coisa ele seguramente vai ser chamado e demitido. Se ele não lesou a empresa mas poderia ter lesado e teve uma má conduta intencional é um motivo pra ele ser desligado da empresa. Agora, um mau comportamento fora, depende de nível. Você pega um diretor, a nível de gerência, que sai por aí e fica enchendo a cara, ele vai ser chamado e provavelmente desligado. Querendo ou não, ele representa a empresa. Como um cara desses vai ter esse tipo de conduta? No nível operacional já aconteceram muitos casos de alcoólatras, principalmente no começo da fábrica. Então, foram criados programas pra recuperação e quando não melhorava realmente se desligava. Era comum o alcoolismo no começo da fábrica e teve que se fazer um programa grande de recuperação.” (ENTREVISTADO 11)

Analisando os documentos da organização e em entrevista com os empregados foi possível acessar um segundo documento, em fase de prova, que detalha algumas outras normas de comportamento, denominado Código de Ética Portobello, previsto para ser lançado nos próximos meses.

“Tem uma norma de ética e conduta em fase de revisão destinada a todos os colaboradores. Por que essa norma? É que tem funcionários que levam coisas da fábrica pra fora, que falam coisas da fábrica lá fora, esses foram alguns problemas detectados. Então depois disso surgiu essa norma de ética.” (ENTREVISTADO 15)

Esse Código de Ética Portobello, bem mais detalhado, perpassa por questões interessantes de serem ressaltadas. O Código estabelece princípios gerais que norteiam a

conduta dos empregados. Primeiramente, as atitudes devem ser pautadas na integridade, lealdade, respeito e valorização do ser humano para preservação de sua dignidade, individualidade e oportunidade de desenvolvimento. São rejeitados preconceitos de qualquer natureza e deve haver um compromisso em zelar pela imagem da Portobello. As relações com os acionistas devem ser baseadas na transparência, equidade e prestação de contas. As relações no ambiente de trabalho deverão ser cordiais e respeitadas baseadas na confiança e espírito de equipe. Desaprova-se o uso de cargo para solicitação e obtenção de favores ou serviços especiais. As relações afetivas entre colaboradores deverão ser discretas e não poderão afetar o desempenho das atividades profissionais. Deve-se atentar para a ética, respeito e obediência as normas. Alguns outros aspectos são tratados no documento como: recrutamento e seleção, relações hierárquicas, privacidade, avaliação e promoção, demissão, relações com os clientes, saúde e segurança, relações com o setor público, relações com fornecedores e relações com os concorrentes.

Destaca-se que no período em que os dados eram coletados o Sinta-se em casa era o único registro que especificava algumas regras de comportamento.

“Formalmente não se teria nada hoje. Eu acredito que mesmo que venha sair esse código de conduta ele deverá ser mais leve e informal porque o perfil da empresa, a cultura da empresa, é informal. Ela é leve, ela é mais informal mesmo. Então, algo muito rígido, muito fechado, eu acredito que não se adaptaria.” (ENTREVISTADO 5)

Com base nas entrevistas realizadas percebeu-se um desconhecimento, por grande parte dos entrevistados, quanto à existência de formalização de normas de comportamento especificadas no “Sinta-se em casa”. O entrevistado 4 coloca: “Não há normas de comportamento. Parece que é a casa da gente...”.

Alguns aspectos quanto à padronização de comportamento, apesar de não serem documentados, foram mencionados pelos entrevistados e estão ligados a: segurança, higiene, aparência, horários a serem respeitados, alcoolismo, internet e software. A seguir depoimentos relevantes quanto alguns desses aspectos que são difundidos muitas vezes verbalmente:

“Damos atenção às questões éticas da informática. Quando a pessoa entra na Portobello ela assina um termo que: ela não pode ter software pirata e o uso do e-mail é para assuntos de trabalho e não pessoal. A pessoa não pode usar o e-mail pra fins pessoais. Não tem nenhuma outra regra, aí entra o bom senso da pessoa.” (ENTREVISTADO 14)

O depoimento a seguir menciona as regras de comportamento ligadas, principalmente, aos equipamentos de segurança. Pode-se identificar também regras não escritas característica da cultura organizacional.

“Tem as normas de segurança, como uniformes e sandálias, a gente procura atender... até porque a gente entende que é pra gente. Tem normas de comportamento também. O gerente pega no pé dos meninos quando não está com a barba feita... é que esteticamente tem que estar bem, né? Claro que isso não quer dizer que tem que estar de batom, toda maquiada, se não é da tua personalidade. Aqui a gente procura passar pra quem trabalha comigo sobre a hierarquia e o respeito que se deve ter. Isso não quer dizer que vá se tratar por não senhor e não senhora, mas tem que ter um respeito e acatar o que eles dizem. Às vezes ganha até uma bronca por motivo e fica até as vezes meio ressentido, sabe? Isso não quer dizer que tu vai falar pro seu gerente ‘se dana’, não. Aqui há respeito, eu vejo isso, isso também entre os empregados e os colegas.” (ENTREVISTADO 7)

“Não, que é divulgado não. Informalmente, a gente sempre procura dar uma puxada na orelha do pessoal que está sem uniforme, a própria parte de limpeza de uniforme e aparência... A gente... às vezes acaba cobrando aquilo informalmente. É bastante cobrada a questão de horário. Nunca houve problemas de comportamento fora da empresa. O que já tivemos foi problemas com pessoas que bebem muito, já drogas a gente nunca teve. O problema é alcoolismo mesmo.” (ENTREVISTADO 10)

Pode-se atentar que independentemente dos funcionários conhecerem ou não as normas escritas parece que as regras de comportamento são bastante difundidas e são de conhecimento da maioria dos entrevistados. Ou seja, o controle de comportamento, na empresa investigada, é estabelecido principalmente por meio da disseminação de regras não escritas, importante elemento da cultura organizacional.

Verifica-se que a Portobello adota poucas normas de comportamento, sendo essas pouco detalhadas. A formalização destas normas de comportamento é visível em número ainda menor. Starkey (1997) menciona que empresas inovadoras têm normas que enfatizam a informalidade no comportamento que por sua vez facilitam a cooperação, o aprendizado e a inovação. Por outro lado, empresas menos inovadoras, por exemplo, têm normas que enfatizam a formalidade, a padronização e a operação segundo o manual. Na Cerâmica Portobello as normas parecem estar orientadas muito mais para a informalidade que o contrário o que parece não comprometer o desenvolvimento da criatividade na organização.

Programas de capacitação são outros meios que permitem a regulação do comportamento e se caracterizam como: socialização ou integração, treinamento e profissionalização ou educação.

A integração é o processo que procura ensinar ao novo indivíduo ingressante: valores, normas e padrões de comportamento adotados pela organização. Há uma preocupação por parte da Portobello no que diz respeito à integração. Quando ocorre o ingresso de um indivíduo na organização destina-se o primeiro dia, habitualmente, à sua integração inicial. Nesse dia, algumas informações são repassadas ao novo empregado como: as principais normas, os diversos programas adotados pela empresa, o material institucional: além disso, ocorre a apresentação da fábrica e seus processos de produção.

“Quando o funcionário chega na empresa tem a integração. São repassadas informações quanto a uniformes, crachá e horário. Recebe todo o histórico da empresa, normas de segurança, conhece toda a empresa, o programa de qualidade e os benefícios. Quando o funcionário é para a fábrica recebe o curso preparatório e noções do processo.” (ENTREVISTADO 15)

Além do dia de integração, a Portobello desenvolveu um programa denominado Padrinho Portobello. Esse programa tem por objetivo integrar o novo empregado com seu grupo de trabalho e com a empresa como um todo.

“Os colaboradores com mais de um ano de casa e mais de seis meses no exercício da função podem ser padrinhos. Na primeira semana de trabalho do novo colaborador, o padrinho deve acompanhá-lo desde o cartão ponto até o local de trabalho, incluindo o almoço no restaurante, além de apresentá-lo às rotinas diárias e treiná-los nas normas do setor (Ordem de Treinamento).

Premiação – Ao entregar a Ordem de Treinamento junto ao Recursos Humanos (RH), o padrinho recebe um cupom para concorrer a diversos prêmios. Mensalmente é realizado um sorteio entre os cupons depositados até o dia 15 do mês.” (PORTOBELLO, 200-a, p. 23)

Tanto o treinamento, compreendido como o ensinamento de habilidades desenvolvido pela organização para a execução de determinadas tarefas, quanto à profissionalização, compreendida como ensinamento, por pessoa de fora da organização, de habilidades para a execução de atividades não formalizadas, são uma preocupação constante da Portobello. Treinamento e profissionalização serão tratados aqui, exclusivamente, como treinamento.

Carr (1997) coloca que organizações criativas promovem treinamento constante além de integrarem o treinamento com as operações vigentes. Para Kao (1997), o treinamento é uma dimensão crucialmente importante para que uma organização possa desenvolver sua capacidade de criar. Desenvolve também a importância de investir em habilidades que talvez não sejam tão óbvias e até mesmo atividades que não gerem recompensas imediatas. Carr

(1997) afirma que estimular o lúdico, o devaneio e até mesmo a bobagem é próprio de empresas criativas.

Conforme Mintzberg (1979 apud VOLBERDA, 1998) a educação e o treinamento são formas de padronizar as habilidades que interferem indiretamente no controle do trabalho. Alerta também para o fato de que o treinamento pode suscitar nos empregados uma sensação de autonomia sobre o trabalho, o problema é quando a sensação é oposta ao que realmente acontece na organização, nesse caso não passa de uma sensação fruto do conhecimento adquirido.

Bono (1994b) verifica a vantagem do treinamento por proporcionar um conhecimento específico e por outro, como desvantagem, a uniformidade de pensamento e das técnicas. O autor afirma que a grande vantagem está na capacidade de suplementar o treinamento disponível com criatividade suficiente para enxergar a situação de maneira singular.

A abrangência, número de funcionários que participam do treinamento, a frequência com que ocorre e a quantidade de programas realizados, são as maneiras que Volberda (1998) menciona para se analisar o treinamento e educação. Afirma que quanto maior for a abrangência e a frequência de treinamento e educação em uma organização maior tende a ser o seu potencial de flexibilidade. Observou-se na Portobello grande atenção dispensada ao treinamento de seus funcionários. A abrangência, a frequência e maiores detalhes do programa de capacitação serão expostos a seguir.

A preocupação da Cerâmica com o treinamento pode ser constatada no Perfil Social 2002 em que registra um direcionamento de R\$ 987.000 para a atividade com um total de 322.000 horas de treinamento realizado.

Tabela 02 – Investimento em capacitação na Portobello

ANO	2000	2001	2002
Horas de treinamento	250.000	202.000	322.000
Investimento em treinamento (R\$)	370.000	538.000	987.000

Fonte: Portobello (2003).

Segundo Starkey (1997) os programas de educação e treinamento são uma ferramenta importante para a efetivação da inovação. Os programas expõem os participantes de diferentes áreas “às outras disciplinas e funções da empresa, à natureza e importância da inovação e da mudança, e a habilidade nas áreas de comunicação, resolução de problemas e conflitos”. (STARKEY, 1997, p.182)

As matrizes de habilidades são a base para toda a programação de treinamento desenvolvida na organização que é denominada de Universidade Portobello – Sistema de Educação Continuada. Um arquivo, bastante complexo, desenvolvido pela área de Desenvolvimento de Recursos Humanos detalha todo o treinamento desenvolvido pela empresa, incluindo a profissionalização e o treinamento à distância - Dtdcom. Os cursos previstos para serem desenvolvidos são mencionados e são registradas todas as áreas a quem esses se destinam. Essa relação é feita com base nas habilidades necessárias em cada área, visível no arquivo, além de conter os valores investidos e o cronograma de treinamento para os próximos catorze meses. O Sistema de Educação Continuada pode ser considerado o mecanismo mais forte de regulação de comportamento bem como de planejamento e controle desenvolvidos na Portobello.

Alguns exemplos de competências ou habilidades definidas para as diversas áreas da organização são: visão por processo, visão estratégica, foco no cliente, inovação, liderança, orientação para resultados, empreendedorismo, flexibilidade, trabalhar sob pressão, acuidade visual, assertividade, atendimento ao cliente, capacidade de síntese, concentração, desenvolvimento de pessoas, destreza manual, dinamismo, negociação, raciocínio lógico, relacionamento interpessoal, sensibilidade estética, trabalho em equipe e versatilidade.

Os cursos podem contemplar uma ou mais dessas habilidades. A programação desenvolvida para 2003 e para os dois primeiros meses de 2004 menciona cerca de 160 cursos, dispostos por: desenvolvimento de formação específica, desenvolvimento técnico operacional, desenvolvimento de programas especiais, desenvolvimento de equipes e ensino à distância.

Os cursos de desenvolvimento de formação específica são os cursos de profissionalização: ensino fundamental, ensino médio, técnico ceramista, técnico em eletromecânica, graduação, pós-graduação e idiomas.

Os cursos de desenvolvimento técnico operacional, aproximadamente 90, são em maior número e contemplam uma diversidade considerável de cursos como: análise de resultado econômico-financeiro, direção defensiva, informática em geral, lubrificação, normas de segurança, operador de empilhadeira, aplicação de esmalte a pistolas, sensibilização a ginástica laboral, desenvolvimento de analista de RH, jogos de empresa e atualização tributária.

Os 17 cursos considerados como desenvolvimento de programas especiais são basicamente palestras: A Alma do Negócio, Palestra para Mulheres, Inovação e Marketing etc; seminários: Seminário de Recursos Humanos, Seminário Mundo Corporativo etc; e

alguns programas especiais como: Leitura Dirigida, As Melhores Práticas de Vendas e Socialização – Sinta-se em casa.

O desenvolvimento de equipes contempla cursos como: administração do tempo, criatividade e treinamento ao ar livre – TEAL bem como seminários, fóruns, congressos feiras e visitas como: Seminário do Conselho Regional de Enfermagem, CONARH, Seminário Previdência Social e Revestir.

O ensino a distância é realizado pela Dtcom. A Dtcom é uma organização que enfatiza a educação continuada por meio da tecnologia via satélite integrada ao ambiente virtual de aprendizagem, *Learning Management System* - LMS.

“Unindo a TV digital via satélite à Internet, o sistema permitiu a formação de uma plataforma tecnológica múltipla, agregando todas as formas de mídias ao processo da aprendizagem, desde o e-mail, e-books, apostilas até o CD-Rom entre outros meios, incluindo meios de transmissão híbridos no processo como a fibra ótica, rádio, links terrestres etc., intercalando também o treinamento presencial.

O modelo tradicional de aprendizado nunca vai deixar de existir, a educação à distância apenas rentabiliza o processo da aprendizagem, democratizando o acesso ilimitado ao conhecimento.” (WWW.DETECOM.COM.BR, 2003)

Mesmo sendo desenvolvido por uma empresa externa à organização, o ensino à distância faz parte do programa de capacitação oferecido pela empresa a seus empregados. Por se tratar de uma tv por assinatura a programação é aberta à participação de todos os empregados da Portobello.

A programação do ensino à distância, exclusivamente Dtcom, é desenvolvida em três canais sendo que os cursos variam conforme os meses. A programação de cada canal durante o mês de outubro de 2003 foi levantada e será apresentada a seguir.

O Canal Gestão: contempla programas de cursos com a duração média de três meses sendo que o aluno pode cursar o programa como um todo ou o curso que lhe interessar. Os cursos oferecidos nesse canal abordavam: a formação em vendas; o desenvolvimento de competências com ênfase em liderança, marketing pessoal e PowerPoint.

O Canal Autodesenvolvimento: apresenta um conteúdo complementar para o desenvolvimento de habilidades pessoais. Os temas abordados eram: criatividade, finanças pessoais, prosperidade plena, como falar em público, comunicação para gestão estratégica, endomarketing, equipes autogerenciáveis e ética no ambiente empresarial.

O Canal Estratégia: apresenta programas em formatos de *talk shows*, debates e entrevistas sempre com conteúdos de vanguarda apresentando novidades e tendências do

cenário empresarial e sócio-político. Em busca de novas cabeças pensantes, cenário virtual e real, o futuro da comunicação, negociação, atendimento ao cliente, MBA e empregabilidade foram os conteúdos desenvolvidos. Nesse canal, são reprisados alguns outros cursos: satisfação e fidelização dos clientes, negócios internacionais, resíduos sólidos: prevenindo, reduzindo e reciclando, análise de riscos em processos industriais, educação corporativa e universidade corporativa, finanças e avaliação de desempenho.

Além da programação veiculada nos canais, a Dtcom desenvolve também uma avaliação de aprendizagem, certificação de conclusão do curso e certificação de participação do curso.

O programa de capacitação adotado pela Portobello, desenvolvido em suas cinco áreas, é bastante abrangente e diversificado. O treinamento atende a necessidades variadas como: de formação profissional, técnicas, de relacionamento e humanas. Entretanto, pode-se observar uma lacuna de investimentos em habilidades que talvez não sejam tão óbvias e que não gerem recompensas imediatas. É próprio de empresas criativas, segundo Carr (1997), estimular o lúdico, o devaneio e até mesmo a bobagem, no entanto, essa não é uma prática comum na organização analisada.

A capacitação e o treinamento dos empregados visando o desenvolvimento do potencial criador, segundo Alencar (1996), é uma característica que estimula à criatividade, no entanto, falta desse treinamento exerce efeito contrário, bloqueador. Segundo Carr (1997), o treinamento de criatividade é importante quando integrado com o sistema de recursos humanos da organização. O autor alerta que ao treinar as pessoas para serem mais criativas o ambiente da organização deve proporcionar que o conhecimento seja aplicado assim que os empregados retomarem seus cargos.

O Sistema de Educação Continuada da Portobello contempla alguns treinamentos na área de inovação e criatividade. Destaca-se, especialmente, a Dtcom que exhibe, freqüentemente, programas abordando o tema de criatividade. Além do ensino a distância observou-se que de janeiro a outubro de 2003 foram realizados três cursos abordando, diretamente, o tema: Ciclo de Inovação, participaram dois empregados; Inovação na Transição da Organização, dois empregados participaram; e Inovação e Marketing que participaram cinquenta e seis colaboradores. Além destes cursos, nenhuma outra atividade específica para o desenvolvimento de criatividade foi promovida pela organização. Essa restrição quanto a treinamento para desenvolvimento da criatividade pode limitar a capacidade dos empregados em desenvolvê-la. As entrevistas corroboram a carência de treinamento em criatividade.

“Nenhum curso específico quanto ao desenvolvimento de criatividade. Esse é um curso, aliás, em que há uma dificuldade muito grande de encontrar cursos sobre isso. Nós, até hoje, não conseguimos encontrar algo que nos chamasse a atenção. E é algo que eu gostaria particularmente de colocar aqui dentro do departamento. Eu acho que ninguém fica criativo do dia pra noite... O estímulo a criatividade vai ser sempre algo muito bom. Até hoje, eu não encontrei nada muito dedicado a isso.” (ENTREVISTADO 13)

Em anos anteriores, treinamentos para desenvolvimento de criatividade eram desenvolvidos com maior frequência. O entrevistado 9 afirma: “Eu já participei de algum que tinha o nome relacionado a criatividade. O treinamento para criatividade era geral para todos os funcionários”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado 10 coloca: “Às vezes sai algumas palestras, mas nada muito profundo”.

Quanto à abrangência do treinamento, observa-se que os colaboradores participam, primordialmente, dos treinamentos que estiverem atendendo uma ou mais competências especificadas na matriz de habilidades, exceto os treinamentos à distância. Esse é o critério de orientação do treinamento, a questão financeira é o principal limitante quanto à disponibilidade de treinamento a todos os empregados indiscriminadamente. Entrevistados da área de recursos humanos afirmaram que, apesar de raro, cursos que não condizem com as habilidades dispostas na matriz poderão ser realizados por empregados, quando visualizado nele potencial de crescimento profissional na organização. A seguir, um trecho da entrevista com um analista de recursos humanos que comenta aspectos quanto à realização de cursos quando esses não estão diretamente relacionados à área de atuação do empregado.

“O que acontece é uma questão de você focar seus investimentos. Eu não tenho orçamento que me permita estar abrindo... O que a gente incentiva a essa multidisciplinaridade é a questão do ensino à distância, Dtcom. Nós sugerimos às áreas os cursos que seriam interessantes que os funcionários fizessem. Todos os cursos da Dtcom são abertos a todos os funcionários... A limitação quanto ao curso se dá pela questão financeira e pela questão de tempo, disponibilizar o tempo do funcionário a fazer um curso sem foco.”

Para que um empregado possa participar de qualquer treinamento deve preencher um formulário que deverá ser atualizado pelo seu superior imediato e pelo departamento de recursos humanos.

Pôde-se verificar que grande parte dos chefes e gerentes tem as necessidades de seus grupos atendidas pelos cursos promovidos ou patrocinados pela Cerâmica. Um dos gerentes entrevistados fez a seguinte colocação:

“A Portobello tem dado muita importância a treinamento e capacitação. Ela tem incentivado todos os seus colaboradores a estarem fazendo seus cursos de graduação e de pós-graduação, tem contribuído financeiramente pra isso, línguas também. Ela tem a Dcom pra treinamento do pessoal. Isso abrange a todos os empregados, é evidente que tem limites de verba. Um departamento que queira todos os funcionários fazendo curso de pós-graduação... não dá pra colocar todos ao mesmo tempo. Daí você prioriza. Tem sido bem forte a questão de treinamento na Portobello, até mesmo os cursos que nós identificamos aqui na área como importantes e levamos ao conhecimento da empresa ela apóia esses cursos e saímos ao mercado. Aqui na nossa área nós temos feito regularmente cursos... não são cursos baratos. Olha, dentro da nossa área, eu sempre procuro cursos afins... Cursos que não são tão afim da área são normalmente indicados pela área de RH. Aí a gente avalia se o curso vale a pena ser feito.”

É possível identificar iniciativas de chefes quando surge a necessidade de um treinamento que não é contemplado pela área de recursos humanos. O chefe por iniciativa própria e com a ajuda de outros colaboradores organiza um treinamento visando atender as necessidades detectadas. Alguns treinamentos relâmpagos foram desenvolvidos nas fábricas inclusive com a confecção de material específico.

“A nível de treinamento o que a gente sente é que os que são feitos são muito bons. São treinamentos que a gente vê que a Portobello demanda um investimento bastante grande... Acontecem iniciativas pelos líderes para dar treinamento aos operários quando percebem a necessidade. (Cita exemplo de treinamentos relâmpagos na fábrica, expedição e escolha com o desenvolvimento de apostilas). O RH só é comunicado, não participa. Os treinamentos costumam ser bastante relacionados a função. Eu quando assumi a equipe da escolha eu desenvolvi um treinamento na parte de relacionamento humano e foi bastante satisfatório o resultado.” (ENTREVISTADO 10)

É identificado entre os entrevistados a carência de capacitação na área de relacionamento interpessoal e de gestão de pessoas. O depoimento a seguir corrobora com essa idéia.

“... Durante muito tempo nós sentimos um peso muito forte de treinamento e capacitação voltados para a fábrica. Depois que o RH passou a estar ligado diretamente ao Presidente a atenção se voltou pra área comercial. Atualmente você pode perceber uma redução de investimentos em treinamento por uma situação financeira em virtude do mercado e conseqüentemente a situação crítica que se encontra a empresa... Eu acho que a Portobello poderia trabalhar um pouco mais quanto à gestão das pessoas, treinar seu corpo de gestores em gestão de pessoal. O único curso nesse sentido foi o Grid gerencial feito há anos atrás. Quanto a aprender a gerenciar pessoas, a Portobello contribuiu pouco com isso, ou, quase nada.

Acho que o gerente pode-se perguntar: o que eu tenho de competência adquirida, exceto a minha própria experiência, que eu não sei se é tanta, pra gerenciar as pessoas?. Existem conhecimentos que eu poderia adquirir e eu não precisaria estar aqui reinventando a roda. A Portobello tem uma política fantástica de promoção, mas eu acho que a hora que você promove,... por favor, qualifica. Porque se não você tira um excelente técnico e o transforma em uma encrenca de gerente. De três anos pra cá caiu muito a questão de capacitação. A empresa poderia voltar a investir mais em capacitação.” (ENTREVISTADO 14)

Quanto ao treinamento, vale ressaltar, ainda, visitas a feiras e treinamentos desenvolvidos fora do Brasil. Treinamento internacional é focado a áreas específicas e contempla todos os empregados que a constituem.

“Temos treinamento no exterior. Por exemplo: tem um técnico que está desenvolvendo um produto que vai usar um equipamento que é novo pra nós aqui. Então, ele está na Itália pra aprender... depois ele vai distribuir as informações pra nossa equipe. Geralmente, todo o ano vai um técnico pra fora... Todos já foram... Eu já participei de muitos treinamentos mas mais palestras. Tem essa Dtcom que é um treinamento via satélite, até parece que vai ter uma palestra sobre criatividade nesse canal aí. Eles dão incentivo para o estudo também, né? Quando é área afim, eles pagam 40% da faculdade, tranqüilamente.” (ENTREVISTADO 9)

Em termos gerais, no que diz respeito à regulação do comportamento importantes aspectos puderam ser verificados.

Primeiramente, as regras de comportamento adotadas pela Portobello não parecem representar um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade. As regras de comportamento além de serem superficiais suscitam uma baixa formalização de comportamento. Todavia, a regulação de comportamento via cultura é bastante forte na Cerâmica, principalmente em áreas onde o comportamento dos empregados fora da organização pode refletir internamente. Como investigado na organização, a formalização do comportamento é mediana, e não chega a exercer força contrária à criação. Starkey (1997) coloca que organizações inovadoras enfatizam a informalidade no comportamento, é possível encontrar na Portobello uma ênfase na informalidade sendo essa também uma característica a ser preservada como observado e mencionado nos depoimentos.

Segundo Clegg e Dunkerley (1980 apud HALL, 1984) a formalização envolve o controle sobre o indivíduo e tem um significado ético e político. Hall (1984) afirma que quando os empregados são capazes de exercer julgamento e autocontrole excelente a formalização é baixa, todavia quando são incapazes de tomar decisões e precisam de muitas normas para orientar seu comportamento a formalização é elevada. Mintzberg (1995)

corroborar a idéia quando afirma que a formalização do comportamento é mais comum no nível operacional da organização e no nível estratégico o trabalho é menos programado.

Acredita-se que o baixo nível de formalização de regras de comportamento observado na organização deve-se principalmente pelo forte programa de capacitação e pela profissionalização dos empregados. Apesar disso, a organização identificou dissonâncias no nível operacional e o desenvolvimento de uma formalização de normas de comportamento mais detalhada está sendo elaborado pela empresa. A elevação na formalização das regras de comportamento gerada pela necessidade sentida no nível operacional corrobora com a idéia desenvolvida por Hall (1984).

Observou-se que a Portobello adota um programa de capacitação: treinamento, profissionalização e socialização, bastante diversificado e amplo, envolvendo todas as áreas da organização e as habilidades definidas para cada uma dessas áreas. Bono (1994b) cita como vantagem do treinamento proporcionar um conhecimento específico e como desvantagem a uniformidade de pensamento e de técnicas. O autor afirma que a grande vantagem está na capacidade de suplementar o treinamento disponível com criatividade suficiente para enxergar a situação de maneira singular.

De maneira geral, verifica-se na Cerâmica carências de treinamento, especificamente, no que diz respeito ao desenvolvimento da criatividade, relacionamento interpessoal e gestão de pessoas. Acredita-se que uma atenção quanto ao treinamento nesses aspectos contribuiria, em muito, para a promoção de novas idéias, tanto individualmente mas principalmente coletivamente. Bono (1994b) coloca que os empregados de linha têm necessidade de criatividade pois não praticam a criatividade comumente e vivem bem sem ela. O autor afirma, também, que funcionários que ocupam alta posição hierárquica precisam de criatividade, principalmente, por estarem envolvidos em situações de supervisão e política no lugar das funções rotineiras da administração de linha.

4.2.5 Regulação dos ajustes mútuos

O ajuste mútuo, conforme Wagner III e Hollenbeck (2000) e Mintzberg (1995), consiste na coordenação realizada por meio de processos de comunicação interpessoal em que aqueles que trabalham juntos e os que ocupam posições de autoridade semelhante compartilham informações relacionadas ao trabalho. Para os autores, é o mecanismo de coordenação mais simples e está baseado na troca de informações entre os empregados sobre

o modo como o trabalho deve ser realizado e quem deve realizá-lo. O ajuste mútuo alcança a coordenação do trabalho por meio do processo simples da comunicação informal.

Quando os resultados não podem ser especificados com antecedência Volberda (1998) afirma que a regulação dos ajustes mútuos seria o meio mais adequado de coordenação. Os dispositivos de contato e a descentralização horizontal são aspectos colocados pelo autor que caracterizam a regulação dos ajustes mútuos. Os dispositivos de contato são formas laterais de comunicação que aumentam a capacidade de processar informações e de desenvolver capacidades funcionais. Volberda (1998) coloca as formas: natural, de grupo e de influência como os três tipos de dispositivos de contato. Por sua vez, a descentralização horizontal é a descrição do grau de autonomia horizontal das várias unidades dentro da organização.

Segundo Carr (1997, p.108), o grande inimigo da busca de novas idéias nas organizações é a prisão aos enquadramentos e “contra ela a melhor defesa é a comunicação constante entre indivíduos desiguais”.

Volberda (1998) menciona que a diversidade e a amplitude dos dispositivos de contato e a forma natural estão no extremo de alto potencial de flexibilidade, já a forma de influência, poucos e restritos dispositivos de contato estão no extremo de uma estrutura mais mecanicista, por sua vez, a forma de grupo encontra-se entre os dois pólos.

Serão apresentadas a seguir as formas de contato praticadas na organização em estudo dentro dos departamentos e entre os departamentos. Tanto nos departamentos como entre os departamentos prevalece a comunicação verbal e informal. O entrevistado 14 afirma “A Portobello tem aqui dentro um informalismo muito grande”. Quanto ao assunto o entrevistado 11 faz a seguinte colocação:

“Informal.... O que se faz muito é pessoalmente, é muita gente trocando lá, entre um departamento e o outro. A comunicação é com menos informalismo possível. Não é por uma política formal mas já se criou um hábito da empresa. Ela tem que ser rápida, então, não se gasta tempo fazendo uma cartinha. É claro que tem algumas coisas em que se precisa deixar registrado porque são solicitações a departamentos que envolve uma questão de prazo e de tempo. Uma coisa mais séria, então, você formaliza o pedido e deixa registrado.”

É possível verificar na empresa o uso constante do e-mail pelos empregados, tanto no aspecto intradepartamental como interdepartamental. “O mais difundido e mais utilizado hoje é o e-mail. O e-mail se não for mais usado que a forma verbal está junto. Porque é uma forma ágil de se comunicar.” (ENTREVISTADO 2)

Apesar do e-mail ser bastante difundido na Portobello vale lembrar que mais de 60% dos empregados são das áreas fabris e não tem acesso direto a computadores. Apesar do uso freqüente do e-mail, prevalece na organização a forma de contato verbal e informal. “O e-mail é usado muitas vezes para oficializar o que foi falado verbalmente...” essa é a opinião do entrevistado 14.

Alguns dispositivos de contato são formalizados na organização. O manual de integração, *Sinta-se em casa*, formaliza seis canais nesse sentido. (1) o Perfil Social, uma espécie de livreto, contempla informações das realizações da Portobello durante um ano, desenvolvido anualmente, é destinado aos colaboradores, familiares e comunidade. (2) o Informativo Portobello Perto de Você, com periodicidade mensal, é dirigido aos empregados e familiares e procura informar sobre assuntos que envolvem a empresa bem como sobre seus programas de motivação. (3) o Programa Portobello Perto de Você é um programa de rádio local dirigido aos empregados e à comunidade de Tijucas e região e tem como objetivo aproximar a empresa da comunidade na qual está inserida. (4) os quadros de avisos, difundem informações e novidades, estão localizados nas fábricas, portaria e restaurante. (5) o *outdoor* interno veicula informações do dia a dia da empresa bem como resultados de programas e informes especiais. (6) anualmente três festas são realizadas na empresa: do trabalhador, do dia das crianças e de Natal.

Além dos dispositivos de contato formalizados, do e-mail e da comunicação verbal alguns outros foram mencionados e verificados na empresa. Foi possível presenciar socializações intra e interdepartamental que são realizadas com freqüência na organização. O depoimento do entrevistado 1, entre outros, ressalta o assobio e a mímica, presente freqüentemente nas fábricas.

“A fábrica é grande tem muito barulho da máquina, não pode estar gritando pra chamar é mais assobio né? Assobiar pode. Daí a gente é craque em mímicas, quem não sabe assobiar dá uns gritinhos, mas daí não é muito bom.”

A organização adota outros dispositivos de contato menos informais, por exemplo: faixas em áreas de circulação informando, principalmente, o desempenho das fábricas. Alguns documentos escritos são gerados, especialmente, em situações em que são realmente necessários. Um exemplo é o relatório de troca de turno que contempla informações gerais de produção: quantidade, qualidade e problemas ocorridos entre outros.

Referências à formalização dos meios de contato são constatados na fala do entrevistado do Departamento de Planejamento e Monitoramento:

“Algumas coisas nós fazemos mais formal porque... Por exemplo: o contato que o pessoal da área de monitoramento tem com o Planejamento é uma comunicação mais formal. Porque ele faz algumas solicitações sobre datas e sobre mudanças no programa. O planejador tem que colocar isso por escrito pra não ficar o “disse não disse”. Então, nós temos um sisteminha que é usado pra isso e monitora também o retorno, está bem formalizado isso aqui...”

As reuniões que ocorrem na organização foram outro dispositivo de contato observado com atenção. Diversas reuniões são realizadas na empresa havendo também uma variabilidade de empregados e departamentos que participam. Algumas áreas adotam reuniões periódicas que ocorrem três vezes por semana enquanto outras áreas realizam reuniões esporadicamente.

“Três reuniões semanais (segunda, quarta e sexta) de produção entre chefes e gerentes; pra falar resultados e planejamento semanal. Tem uma reunião mensal entre gerentes, chefes e assistentes pra ver o resultado do mês que passou e lançar alguns desafios para o mês que está começando. Essas reuniões são fixas. Depois, de acordo com a necessidade, normalmente quando começa a aparecer algum problema cada assistente chama a sua equipe na sala de reuniões pra cobrar e explicar. E quando o negócio está muito bom também para parabenizar, isso acontece bastante. Essas reuniões não têm pauta, ele vai lá e repassa as informações relacionadas à produção que são interessantes.” (ENTREVISTADO 10)

No depoimento anterior é possível verificar a forma de influência quando o entrevistado cita reuniões entre gerentes, chefes e assistentes.

“Tem reuniões esporádicas que acontecem quando ocorre um problema ou quando há algum caso para se discutir. São chamadas as pessoas que estão ligadas diretamente às questões. São envolvidos os funcionários envolvidos, algum representante da fábrica, quando necessário, e os gerentes quando preciso. No nosso departamento não há reuniões periódicas. As reuniões são informais com os gerentes. Com o nosso gerente os nossos bate papos são lá na bancada mesmo. Quando o gerente tem que viajar e quando tem que definir alguma coisa daí ele faz uma reunião pra dizer o que a gente tá tocando, e o que ele espera que a gente faça nesse período, passa às vezes algumas metas pra gente tentar cumprir nesse período.” (ENTREVISTADO 9)

Não são freqüentes pautas formais nas reuniões, mesmo informais elas não são habituais. A rigidez na pauta não se faz presente. O depoimento do entrevistado 6 é bem elucidativo nesse sentido:

“Essas reuniões têm pautas, não são rígidas e você pode fazer inserções. Acontecem normalmente ao final do expediente e têm duração de uma hora. Ao final do expediente pra que a uma horinha seja respeitada. Existe a pauta mas tem espaço para outras coisas. Se chegou a vir a tona é sinal de que é importante e muito bom.”

Em uma organização criativa, para Carr (1997), a comunicação existe de cima para baixo, de baixo para cima e, o que é mais importante, lateralmente. Acrescenta que é indispensável que a comunicação seja constante e ampla, entre diferentes grupos e entre todos os empregados.

Alguns problemas de comunicação foram mencionados no decorrer das entrevistas especialmente quanto ao repasse e socialização das informações. “...mas ainda a comunicação na Portobello é um pouco falha” é o depoimento do entrevistado 3. O entrevistado 15 detalhando corrobora com a idéia: “As informações chegam até os gerentes o problema de informação está no repasse dos gerentes para as áreas”. A retenção de informação não parece ser proposital e sim por uma displicência nesse sentido.

O entrevistado 6 utiliza-se da expressão “grande oportunidade de desenvolvimento” ao tecer seus comentários a respeito dos dispositivos de contato na organização.

“Eu acho que a comunicação é a grande oportunidade de desenvolvimento que a gente tem aqui dentro. Eu acho que ela ainda pode ser muito mais rica do que é. Acho que evoluiu bastante... A gente tem um outdoor permanente na entrada do refeitório e da associação... a cada quinze dias vai ser modificado o material. Eu acho que o e-mail funciona legal. Eu sinto falta de saber mais das coisas que estão acontecendo. Mesmo que sejam flashes... Eu acho que a gente tem uma grande oportunidade de desenvolvimento. Tem quatro informativos: perto de você (direcionado mais aos colaboradores mesmo), o da CIPA (fixado no mural); a Intranet e o Express (é mais para o público externo). A gente está sempre preocupado com os empregados que não têm máquinas para acessar a internet. Aproximadamente 1100 pessoas são de fábrica, então vamos dizer que eles não têm acesso e precisamos buscar mecanismos alternativos.”

A expressão “grande oportunidade de desenvolvimento” usada pelo entrevistado 6 ao falar sobre a comunicação na Portobello refere-se a necessidade de melhorar a comunicação na organização.

O fluxo de informações é um fator desenvolvido por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1987) influenciador do processo de inovação. Quanto maior for o número de canais abertos para a comunicação, maior será a possibilidade de inovar na organização conforme o autor. Bono (1994a e 1994b) afirma que canais de comunicação devem ser estabelecidos a fim de encorajar o fluxo de idéias e sugestões, pois, uma vez encorajadas, elas começam a fluir.

A ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitam a democratização das informações e a dificuldade de acesso às informações são características bloqueadoras à criatividade, entretanto, a existência de canais de comunicação que permitem uma democratização das informações são estímulos à criatividade conforme Alencar (1996).

Observou-se na Portobello a adoção de uma variedade de canais de comunicação como: e-mail, periódicos, folhetos, quadros de avisos, rádio, faixas, *outdoors*, reuniões e principalmente a comunicação informal. Apesar do uso de diferentes canais de comunicação na empresa, pôde-se verificar a necessidade de maior socialização de informações interdepartamental. Observou-se, também, que a comunicação intradepartamental mantém os empregados das áreas conhecedores das informações de seus respectivos departamentos. Entretanto, a maioria dos entrevistados enfatizou a necessidade de uma maior socialização das informações interdepartamental. A privação de socialização das informações entre os departamentos é bastante significativa além de abranger todos as áreas da Cerâmica.

A comunicação é, para Kao (1997, p.89), o meio essencial de um ambiente criativo, utiliza-se da metáfora para ilustrar a afirmação, “uma empresa que não se comunica é como uma banda de jazz sem instrumentos: a música simplesmente não vai acontecer”. A carência de comunicação interdepartamental na Cerâmica Portobello pode ser sinalizada como um expressivo bloqueio à criatividade.

A descentralização horizontal é outro aspecto que caracteriza a regulação dos ajustes mútuos. Para Volberda (1998), a descentralização horizontal descreve o grau de autonomia horizontal das unidades dentro de uma organização. O elevado grau de descentralização horizontal é encontrado quando as unidades realizam suas tarefas de forma independente umas das outras, no entanto, estão submetidas às limitações prescritas pelos níveis superiores. Conclui que a descentralização horizontal contribui para a melhor exploração das oportunidades. Afirma que sistemas fortemente unidos, com baixa descentralização, limitam o potencial de flexibilidade, enquanto sistemas frouxamente unidos, com alta descentralização, correspondem a um alto potencial de flexibilidade.

Com base nos dados coletados, pode-se considerar que as diferentes áreas da organização tendem a estar frouxamente, levemente, unidas. Essa união mais tênue se dá, principalmente, pelo fato da Cerâmica se organizar de forma a aglutinar complexos fabris independentes e praticamente auto-suficientes. “A dependência é mínima”, “Não tem muita dependência” e “O departamento é independente para desenvolver o trabalho” foram sentenças colocadas pelos entrevistados. O processo industrial ocorre por completo dentro das unidades industriais o que faz com que a dependência entre estas unidades seja baixa.

Algumas atividades, como corte, polimento e terceira queima, não são executadas por todas as fábricas provocando, assim, uma dependência focalizada.

A dependência maior na organização estará concentrada nas áreas de apoio. A própria finalidade desses setores faz com que sejam mais dependentes. O entrevistado do marketing coloca “O marketing tem muita dependência porque é uma atividade meio”.

“Na realidade o que acontece no desenvolvimento é que se precisa da parceria. O que se precisa é da área de design, a área de laboratórios gráficos, também quanto a área de preparação de tintas especiais. Dependência parcial, precisamos de alguns insumos para que isso aconteça.”
(ENTREVISTADO DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS)

O entrevistado 3 exemplifica com a seguinte colocação: “Dependência é mínima. É lógico que... vamos supor... o DPM tem uma dependência grande da fábrica. Se a fábrica também não quiser fazer o que ele determina... então é mínimo... não tem muita dependência”.

Em resumo, no que tange a regulação dos ajustes mútuos percebeu-se que prevalece na Portobello formas de contato natural. A informalidade, a naturalidade e a flexibilidade dos dispositivos de contato são visíveis. Destaca-se ainda a variedade de canais de comunicação adotados pela Cerâmica, entretanto, não parecem ser suficientes. Acredita-se que um melhor aproveitamento dos canais de comunicação existentes contribuiria significativamente para o desenvolvimento da criatividade. Nos departamentos da empresa investigada verifica-se que a forma de contato intradepartamental atende as necessidades internas das áreas. No entanto, problemas de comunicação interdepartamental foram identificados ressaltando uma lacuna nesse sentido. A carência na comunicação interdepartamental é um aspecto bastante desfavorável à criação e à inovação na empresa.

O desenvolvimento de equipes multifuncionais parece, conforme a literatura, ser importante para melhorar a comunicação conseqüentemente possibilitar a geração de novas idéias, contudo essa não é uma prática adotada pela organização.

A maioria das reuniões na organização ocorre periodicamente, todavia, com a eminência de necessidades específicas reuniões esporádicas são realizadas. O que predomina nas reuniões é a ausência de pauta e a liberdade em opinar e expressar idéias, aspectos esses, importantíssimos no desenvolvimento da criatividade.

Considerando um contínuo de centralizada a descentralizada acredita-se que a Portobello está mais próxima à descentralização entre suas atividades. Verifica-se acentuada

autonomia entre os departamentos, principalmente na produção, uma vez que as fábricas desenvolvem os processos de trabalho por completo. Já a dependência das áreas de apoio é intermediária, principalmente, por serem de apoio, verifica-se uma maior dependência de outras áreas. Assim, os setores da Cerâmica, mantêm uma dependência que tende a frouxidão o que representa uma elevada descentralização horizontal. A descentralização, maior autonomia dos departamentos, é um aspecto favorável à criatividade na organização investigada.

4.2.6 Regulação da tomada de decisão

A regulação da tomada de decisão é a última categoria da estrutura organizacional, definida por Volberda (1998). Este é um aspecto imprescindível na avaliação do potencial da estrutura organizacional para o desenvolvimento da criatividade. Essa categoria está relacionada diretamente com a idéia de centralização e descentralização da tomada de decisão.

Hall (1984) afirma que quanto maior a participação dos empregados ou grupos na tomada de decisão numa organização menor será a centralização. A centralização, assim, está diretamente ligada ao direito de tomar decisões, é típica em organização em que a maior parte das decisões é tomada pelo topo da organização.

A descentralização para Wagner III e Hollenbeck (2000) tem sido cada vez mais comum em organizações modernas e tem como principal característica a autoridade e a tomada de decisão distribuída para baixo e para fora da hierarquia. Algumas razões contribuem para a descentralização, os autores destacam: o envolvimento de mais pessoas no processo decisório, evitando a sobrecarga da gerência; a necessidade de flexibilidade, quando diferentes partes de uma mesma organização devem responder de forma diferenciada; e a desmotivação dos empregados pela necessidade de controlarem as práticas e as condições de trabalho.

A centralização, “extensão em que poder, autoridade e processo decisório se concentram no topo da hierarquia organizacional”, é apresentada por Alencar (1996, p.94) como adversa à inovação. A autora coloca que a restrição à tomada de decisão por parte dos funcionários é um fator bloqueador à criatividade, acrescenta que quanto maior for a concentração de poder e menor for a participação dos empregados de níveis inferiores no processo decisório, menor será o número de idéias adicionadas. Essa mesma idéia é desenvolvida por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998) quando afirma que quanto maior for

o nível de poder centralizado nas mãos de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, menor será a possibilidade de inovação dentro de uma organização.

Segundo Alencar (1996) a descentralização funciona como estímulo à criatividade. Carr (1997, p.155) menciona que na empresa criativa a delegação de autoridade e a coordenação acontecem em todos os níveis. “Na empresa criativa com delegação de autoridade... espera-se, uma boa coordenação em todos os níveis.” Destaca ainda a inclusão dos clientes e fornecedores da organização nos processos decisórios.

A abertura a opiniões, o acesso às informações e a participação dos empregados na tomada de decisão são fatores que exprimem a regulação da tomada de decisão.

Os entrevistados afirmaram haver interferência dos colaboradores na tomada de decisão na organização pesquisada, sendo que alguns afirmavam que essa interferência não ocorre no nível estratégico da organização. Nesse sentido as palavras do entrevistado 2 são bastante claras: “Eu creio que quando chamados interferem sim. Há uma abertura por parte dos diretores, gerentes e chefias. O que eu vejo é a abertura de todas as diretorias e até mesmo da presidência”. A colocação do gerente quanto à participação de seus subordinados na tomada de decisão parece bastante rica e corrobora com a idéia da maioria dos entrevistados quando comentaram da realidade de seus departamentos:

“No meu departamento eu não tomo decisão sem a participação dos meus funcionários. Eu não estou falando só de chefia eu envolvo todos na decisão. Eu acho que é uma das maneiras de desenvolver as pessoas pra responsabilidades e pra contribuir de forma criativa. De que forma? Dando opinião, trazendo informações pra mesa, dados e podendo falar o que pensam sobre o assunto, com total liberdade. Nós colocamos o problema e solicitamos solução. Essa não é uma prática comum na Portobello. É uma prática que eu vejo em alguns departamentos, mas não é uma prática totalmente disseminada. Talvez hoje funcione como incentivo para que os gerentes façam isso, já começa haver uma tentativa de mudar uma cultura mais centralizadora na mão do gerente. Mas ainda há problemas aqui dentro.” (ENTREVISTADO 13)

Muitos entrevistados afirmaram não haver interferência dos empregados na tomada de decisão estratégica, no entanto muitos outros acreditam haver abertura. Colocam também que interferências em decisões departamentais são freqüentes. O depoimento a seguir ilustra participação do entrevistado nas decisões com o gerente de sua unidade.

“Com o meu gerente eu consigo dar sugestões, ele é uma pessoa aberta. Ele ouve e se ele já tem uma opinião formada ele me coloca e repensa. Eu nunca fui inibida de não poder colocar minha opinião. Eu acho que nesse caso tem muito de particularidade de pessoas. Umas permitem mais aproximação

outras não permitem, varia também o perfil do colaborador.”
(ENTREVISTADO 6)

A abertura pelos superiores não é uniforme a todos os departamentos e a toda organização, contudo, os entrevistados afirmaram que cada vez mais essa abertura vem se ampliando. O entrevistado 5 comentou: “A minha visão é que há uma abertura com alguns gestores e outros nem tanto”. O entrevistado 12 corrobora com a idéia de haver diferenças na empresa quanto à abertura dos superiores, como pode ser visto no depoimento a seguir:

“De um modo geral não (não há abertura). De um modo específico os funcionários interferem de alguma forma. Não é uma crítica à chefia. Às vezes a chefia não permite a interferência e às vezes as pessoas não se habilitam a querer interferir, não há interesse, a verdade é essa. Às vezes tem abertura por parte dos gerentes e diretores, nem sempre, mas às vezes tem.”

Elevada participação na tomada de decisão contribui para a flexibilidade organizacional e a baixa participação corresponde a aspectos mecanicistas. A intensidade com que os subordinados podem dar suas opiniões, fazer sugestões e apresentar argumentos contribui para maior iniciativa por parte dos empregados e maior responsabilidade dos níveis mais baixos o que promove uma comunicação que impede a adoção de abordagens segmentadas na organização. Na Cerâmica Portobello a participação dos funcionários na tomada de decisão apresenta aspectos de flexibilidade bem como aspectos mecânicos. Assim a participação dos empregados no processo de tomada de decisão e na solução de problemas na Portobello não chega a representar um estímulo à criatividade na organização.

A maioria dos entrevistados afirmaram que os colaboradores dão opiniões para a tomada de decisão citando e comentando o programa Boas Idéias Portobello – BIP. Como constatado, o Bip é, sem dúvida, o principal canal formal para que os colaboradores possam dar idéias.

O Bip é um programa de melhoria contínua que tem como fundamento estimular os colaboradores a criarem e colocarem em prática suas idéias. Com exceção dos diretores, gerentes, chefes e funcionários terceiros, todos os empregados podem participar. O participante deverá ter uma idéia e após implementá-la poderá participar do programa preenchendo um formulário e entregando uma cópia à área de desenvolvimento de recursos humanos e outra a sua chefia. Após a aprovação por parte de um comitê BIP, o proponente recebe um prêmio correspondente a 5% do lucro atual que sua idéia gerou, limitado a R\$3 mil. Se houver a necessidade de um grupo de trabalho para a implantação da idéia, o prêmio

do proponente limita-se então a R\$ 1,5 mil. Nesse caso, o grupo de trabalho recebe 10% do benefício anual, limitado a R\$ 1,5 mil. Alguns dados relacionados ao Bip puderam ser encontrados no Perfil Social da Portobello:

“BIP – é uma forma de incentivar o potencial criativo e está contribuindo para a racionalização dos processos internos na empresa. Além disso, tem como proposta compartilhar os resultados obtidos com aqueles que se envolvem na geração e implementação de uma boa idéia. Em 2002, a empresa premiou 47 dentre 90 idéias geradas. As sugestões implantadas geraram uma economia de R\$ 700 mil à empresa. A premiação resultou em R\$ 32 mil.” (PORTOBELLO, 2003, p.12)

Existe uma parte do programa destinado a idéias que não geram retorno financeiro quantificável, como: melhoria do ambiente de trabalho, melhoria da imagem da empresa, disciplina, desburocratização e melhoria do atendimento aos clientes. As idéias são avaliadas e transformadas em pontos que poderão ser trocados por prêmios.

O Bip pode ser considerado um canal para incentivar o desenvolvimento de idéias, todavia diversas limitações puderam ser identificadas com relação ao programa. A primeira limitação diz respeito à forma como o Bip está estruturado, favorecendo a área fabril e não proporcionando aos outros setores o mesmo incentivo à criação.

“Eu acho que o Bip consegue maior sucesso pra área fabril. Eu não estou vendo a idéia acontecer no administrativo. Daí, eu fico me questionando e as pessoas dizem que o processo fabril permite mais. Por que o processo permite mais? Na verdade todos os processos permitem mais. Será que é porque ali é mais fácil mensurar? Mas realmente ali no administrativo eu não vi o Bip.” (ENTREVISTADO 6)

Outra limitação está relacionada aos critérios de avaliação das idéias. O que é citado, com frequência, pelos entrevistados é que muitas idéias não são aceitas no programa por serem consideradas como atividade própria da área. O entrevistado da área administrativa comenta a respeito:

“O Bip é um projeto muito interessante mas não existe ninguém da área administrativa financeira motivada com o Bip. As sugestões da área administrativa são tidas como atividades do próprio negócio. Você pega o Bip e você vai ver de onde vieram o maior numero de idéias. Só vejo o bom e velho caminho de subir a hierarquia, o funcionário que fala pro chefe, que fala pro gerente e que fala pro diretor.”

O Bip, formalmente, tem como princípio motivar os empregados a terem idéias e a implementá-las. A forma como está estruturado o programa, na verdade, parece não estimular nem premiar as idéias e sim as inovações, idéias que são concretizadas e que geram algum resultado. Considerando que as idéias avaliadas no Bip deverão ter sido implementadas, algumas restrições foram apontadas pelos entrevistados como: restrições financeiras e restrições de avaliação da chefia. Quanto ao aspecto financeiro o entrevistado 15 comenta: “As idéias são implementadas, quando envolve dinheiro são avaliadas com maior cuidado, mas em outras questões é bem livre”. Quanto à restrição de avaliação da chefia o entrevistado 3 colocou: “Geralmente é um filtro o que o chefe faz. O chefe filtra as idéias e... é ele quem detém isso”.

Aspectos relacionados à avaliação das idéias pela chefia são desenvolvidas por Galbraith (1997). O autor desenvolve a idéia de atributos de patrocinadores e gerentes de reserva. Afirma que uma das principais habilidades para operar uma organização inovadora é a capacidade de gerenciar e supervisionar o tipo de pessoa que tende a ser uma geradora de idéias. O autor ressalta que o pessoal de idéias precisa também de ajuda, orientação e de ‘caixas de ressonância’. Galbraith (1997, p.216) afirma ainda que “outra habilidade que os patrocinadores e gerentes de reserva devem ter é a capacidade de negociação e de atuar como corretores de idéias. Uma vez surgida uma idéia, o gerente de reserva pode ter de trabalhar na liberação de pessoas-chave, espaço, recursos...”

Conforme a literatura, a área operacional é, talvez, a que mais carece de programas que estimulem a geração de idéias. Isso porque nas unidades fabris há concentração de atividades monótonas e rotineiras. É interessante colocar que no caso analisado, é possível observar que o Bip, único programa formal que estimula a geração de inovações, está direcionado, principalmente, para a área industrial. A relação entre o Bip e a área operacional fica bem evidente com o depoimento de um operário ao comentar a respeito do Bip: “Enquanto a gente fica operando as máquinas a gente vai pensando num monte de coisas. Fica parado quem quer. A cabeça dá pra ficar pensando direto”. Nesse sentido Bono (1994b) coloca que os empregados de linha comuns têm maior necessidade de criatividade pois não praticam a criatividade comumente.

Verificou-se também a carência de outros meios nos quais os empregados pudessem apresentar suas idéias, como fóruns para apresentação de idéias.

“A gente tem o próprio Bip que é um espaço para reconhecimento e recompensas de idéias. Existiram outros programas que não estão mais

ocorrendo que era o café da manhã com o gerente ou o almoço com o gerente...” (ENTREVISTADO 6)

Destaca-se aqui o canal de contato estabelecido pela área e Gestão da Qualidade e Meio Ambiente, que fixou urnas onde os empregados podem depositar sugestões relativas a área ambiental e de qualidade. O objetivo da área da Gestão da Qualidade e Meio Ambiente com a abertura desse canal é de ter conhecimento das idéias dos colaboradores bem como engajá-los nos programas desenvolvidos pelo departamento. Além da urna e do Bip não foi possível identificar nenhum outro programa que promovesse a participação do empregados na tomada de decisão.

“Pra fábrica tem o Bip, mas que não funcionam pra gente e são opiniões de melhorias só. Não conheço nenhum canal formal pras pessoas falarem o que está bom, o que não está bom, fazerem reclamações, colocarem opiniões... não existe.” (ENTREVISTADO 13)

Foi possível verificar na Portobello que os empregados têm acesso às informações para tomada de decisão, as entrevistas corroboraram com o observado. A falta de iniciativa dos colaboradores em acessar as informações é o principal aspecto sinalizado, pelos entrevistados, quanto ao desconhecimento das informações pelo colaborador. Isso pode ser verificado no depoimento a seguir:

“As informações que os funcionários precisam pra decidir eles têm, mas muitas vezes até não vão atrás, mas têm acesso. Aqueles que precisam tem acesso às informações que precisam. É que às vezes o funcionário é mais tímido e precisa de uma informação que está com um funcionário mais fechado. Ele pode criar uma barreira com medo, isso é normal em qualquer lugar e é da pessoa. Mas a empresa é aberta a qualquer um que buscar a informação. As informações são bem abertas, não escondemos números, até porque somos uma empresa de capital aberto.” (ENTREVISTADO 11)

É quase nula a restrição quanto ao acesso as informações pelos empregados conforme as afirmações dos entrevistados. “Temos acesso às informações para tomada de decisão. Temos a liberdade para buscar as informações também, até mesmo se elas estiverem fora da empresa” foi a colocação do entrevistado 2. Nesse sentido o entrevistado 10 coloca que: “...não há retenção de informação por parte dos superiores”.

A única informação para tomada de decisão que não é fornecida aos colaboradores diz respeito ao preço da matéria prima. O entrevistado 7 fez algumas colocações nesse sentido:

“As informações em geral são acessíveis sim. As únicas informações que não se tem acesso são as orçamentárias relacionadas com o preço da matéria prima. Já tiveram alguns problemas com os fornecedores, inclusive eles freqüentavam a fábrica agora eles foram tirados daqui.”

Nenhuma técnica específica é adotada no processo decisório ou na solução de problemas na Cerâmica Portobello. O entrevistado 3 acrescentou que “...já se tentou várias vezes aplicar algumas ferramentas para auxílio mas nunca deu certo”. A área de desenvolvimento humano colocou que algumas técnicas são abordadas em treinamento específico adotado pela empresa, no entanto não são praticadas na organização.

Diversos aspectos, quanto à regulação da tomada de decisão, influenciam o desenvolvimento da criatividade na Cerâmica Portobello.

Primeiramente, a interferência dos empregados na tomada de decisão é parcial, o que pode representar uma inibição para que os funcionários permitam o livre fluxo de idéias. As decisões são tomadas e efetivadas, principalmente, pelos chefes e gerentes. Hall (1984) atenta para o fato de que a participação dos empregados da organização não necessariamente corresponde a uma delegação de poder. Se a decisão final permanece na mão dos superiores pouco poder está sendo delegado e a participação pode ser considerada apenas como consulta. Apesar de contribuir para a tomada de decisão não há descentralização ou delegação de poder a menos que contribua para a decisão final.

Verifica-se também uma abertura parcial para que os empregados dêem opiniões. Algumas restrições puderam ser identificadas quanto à abertura a opiniões na Portobello. Essa abertura foi identificada como prática a ser ampliada e melhorada na organização o que parece ser positivo no desenvolvimento da criatividade.

O Bip é um destacável programa para incentivar a geração de novas idéias, além de premiar a implantação de idéias, principalmente para as áreas de produção. No entanto, verificou-se a carência de mais canais para a expressão de opiniões e idéias para as demais áreas. A Portobello enfatiza sobremaneira a implementação de idéias.

Outro aspecto a ser destacado é o acesso quase irrestrito às informações para tomada de decisão por todos os empregados. Informações além de permitirem diversificadas combinações são fundamentais para a geração de idéias.

A ausência de técnicas para tomada de decisão e resolução de problemas intensifica a informalidade, característica forte da organização. Acredita-se que a adoção de técnicas criativas de solução de problemas poderia contribuir para a geração de diferentes soluções e idéias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A vida do artista não poderia deixar de ser cheia de conflitos, porque duas forças estão em guerra dentro dele – por um lado, o anseio natural do homem por felicidade, satisfação e segurança, e por outro lado uma paixão cruel pela criação, capaz de ir tão longe a ponto de anular qualquer desejo pessoal. (...) Quase não há exceções à regra de que uma pessoa deve pagar caro pelo divino dom do fogo criativo.”

Carlos Jung

Metodologicamente as considerações finais de um estudo científico têm por princípio resgatar e avaliar os objetivos da pesquisa. Assim, apresenta-se a seguir as principais conclusões e reflexões alcançadas com a investigação e sugestões para futuros estudos.

Para uma melhor sistematização, as conclusões serão tecidas conforme cada categoria de análise adotada. Em seguida um panorama geral da Portobello será traçado quanto ao potencial da estrutura organizacional em desenvolver a criatividade.

Analizando a forma organizacional básica da Cerâmica Portobello vários aspectos podem ser ressaltados quanto ao seu potencial para o desenvolvimento da criatividade. É bastante variada a forma como as unidades estão agrupadas na organização e segue critérios como: função, produto, processo e mercado alvo. O hibridismo da departamentalização é visível e demonstra uma certa flexibilidade por parte da organização quanto à maneira como se agrupa promovendo, com isso, maior liberdade, fator esse imprescindível à criação. No entanto, pôde ser verificada a necessidade de integração entre os departamentos funcionais, o que poderia ser amenizada pela formação de equipes de projetos multifuncionais. Equipes de trabalho ou equipes multifuncionais são extremamente favoráveis ao surgimento de novas idéias, contudo, são raras na organização pesquisada. É possível encontrar na Cerâmica, departamentos que tenham como resultado principal a criação e a inovação como por exemplo: o laboratório de desenvolvimento de produto, o laboratório de produtos acabados ou processo e a área de design e criação. No entanto, essas características parecem ser intrínsecas a maioria dos demais departamentos da organização.

O número de níveis hierárquicos varia de quatro a seis, o que representa uma estrutura até certo ponto alongada, prevalecendo áreas com seis níveis hierárquicos. Muitos níveis hierárquicos desfavorecem a comunicação além de encurtar o tempo de reação da empresa às diferentes situações, aspectos que tendem a dificultar o desenvolvimento da criatividade na organização. Departamentos com estruturas mais achatadas puderam ser encontrados principalmente na gerência de planejamento industrial e engenharia de qualidade e meio ambiente e na gerência de produtos. Isto facilita a criação no ambiente organizacional, no entanto, são minoria na Cerâmica Portobello.

Pode-se encontrar alta e baixa funcionalização na Portobello, entretanto há um predomínio de alta funcionalização. Enquanto a baixa funcionalização diminui a coordenação de problemas, agiliza a tomada de decisão e promove a autonomia, a alta funcionalização acarreta formas organizacionais fragmentadas, a separação entre a administração das tarefas e seu desempenho dificultando conseqüentemente o desenvolvimento da criatividade. A Cerâmica Portobello tem suas atividades concentradas em um único espaço físico, entretanto, verificou-se que este fato não tem dificultado a autonomia ou acentuado o controle na organização. Apesar de existirem alguns aspectos desfavoráveis à criatividade, a caracterização predominante da forma organizacional básica da Portobello tende mais a promover a criação que o contrário.

Analisando a categoria sistema de planejamento e controle, é possível identificar aspectos diferentes quando se observa cada área específica da organização.

Quanto ao sistema de planejamento e controle, especificamente o estratégico, adotado pela organização como um todo é possível identificar um planejamento com objetivos qualitativos com desdobramentos quantitativos e, de curto, médio e longo prazos. Destaca-se a não participação direta dos empregados na definição dos objetivos organizacionais. Acredita-se que a falta da participação dificulta que as metas organizacionais sejam significativas para todos os colaboradores. Além de um planejamento determinado de cima pra baixo, verifica-se, também, o não compartilhamento dos objetivos organizacionais estabelecidos. A não participação e o não compartilhamento são obstáculos para que as metas sejam, a toda organização, claras, desafiadoras, meritórias e bem definidas, aspectos esses importantes para que a organização desenvolva a criatividade. Tanto a definição dos objetivos organizacionais bem como a avaliação e controle não são detalhados, esse aspecto rudimentar parece ser favorável ao desenvolvimento da criatividade na Portobello. Por outro lado, o não detalhamento aponta para a informalidade da organização algo que pode comprometer o *feedback*, essencial à geração de novas idéias.

O sistema de planejamento e controle desenvolvido nos departamentos é diferente nas fábricas e os demais setores da Cerâmica. Os empregados não participam na definição dos objetivos das unidades fabris. Nas Pbs é possível encontrar um planejamento de curto e médio prazo. Os objetivos são formalizados e a avaliação é minuciosa e acontece em tempo real. Nos demais departamentos prevalece aspectos qualitativos, de médio prazo, informais e rudimentares. Nesses casos, verifica-se a participação dos empregados na definição dos objetivos departamentais sendo esses conseqüentemente compartilhados. Algumas características do planejamento e controle desenvolvido nos setores como: qualitativo, informal, rudimentar, participativo e compartilhado a todos os empregados tendem a favorecer a criatividade nas unidades. No entanto, pode-se verificar também a informalidade no acompanhamento e no controle dos resultados departamentais, aspecto que pode comprometer, mais uma vez, o *feedback* e a realimentação do processo de criação.

É verificada na organização uma tendência à baixa formalização do sistema de planejamento e controle. Acredita-se que a baixa formalização promove um ambiente propício ao desenvolvimento e o surgimento de inovações.

O predomínio de características desfavoráveis à criatividade pôde ser verificado no Planejamento Estratégico da Portobello e no planejamento departamental das unidades fabris, já nas outras áreas da empresa predominou características favoráveis à criação. Considerando um contínuo de favorabilidade à criatividade, a categoria sistema de planejamento e controle parece tender levemente ao extremo desfavorável a criação na organização investigada.

O processo de regulação influencia diretamente o desenvolvimento da criatividade na organização. Investigou-se na Portobello a regulação de quatro diferentes aspectos: a regulação da tarefa por especialização; a regulação do comportamento dos empregados; a regulação dos ajustes mútuos, tomada de decisão horizontal; e a regulação da tomada de decisão vertical.

Algumas considerações quanto à amplitude da tarefa podem ser ressaltadas. Primeiro, a divisão de trabalho nos departamentos ocorre conforme a natureza das atividades desenvolvidas e o número de funcionários. É possível encontrar na organização tarefas monótonas, rotineiras e com pouca variabilidade, contudo, parece prevalecer tarefas com grande variabilidade e complexidade; características que promovem o desenvolvimento da criatividade. Por fim, apesar de atingir alguns setores, a sobrecarga de trabalho não se faz presente para a maioria dos trabalhadores inclusive das unidades fabris. A sobrecarga de trabalho parece não impedir a criação representando, muitas vezes, desafios aos colaboradores.

Quanto à profundidade da tarefa percebe-se que a maioria dos empregados detém elevada autonomia sobre as atividades por eles desenvolvidas. A baixa autonomia, aspecto pouco presente na Cerâmica, é verificada, principalmente, em algumas tarefas no nível operacional das fábricas. Elevada autonomia permite aos colaboradores correr riscos, aspecto esse, imprescindível para se desenvolver novas idéias. Pode-se traçar uma relação direta entre autonomia e padronização. A padronização do produto nas fábricas é alta; já nos demais departamentos a realidade é diferente. Em toda a Portobello é bastante baixa, quase inexistente, a padronização do processo de trabalho. Acredita-se que a baixa padronização de processo permite ao empregado maior autonomia e liberdade em chegar ao resultado pretendido permitindo também lançar mão da criatividade.

A intercambialidade não é uma prática geral na organização apesar de alguns focos poderem ser identificados. Acredita-se que a intercambialidade na organização não representa um forte bloqueio à criatividade já que é presente uma variabilidade nas tarefas executadas pelos empregados.

Pode se concluir que a regulação da tarefa na organização estudada apresenta aspectos favoráveis e desfavoráveis à criatividade, no entanto, há o predomínio de características que promovem a criação.

Em termos gerais, no que diz respeito à regulação do comportamento importantes aspectos puderam ser verificados quando se analisou: as regras de comportamento formais ou não e o programa de capacitação desenvolvido pela Portobello.

As regras de comportamento adotadas pela empresa não parecem representar um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade. A regulação de comportamento via cultura é bastante forte na Cerâmica, entretanto o comportamento regulado não influencia diretamente o trabalho dos empregados. As regras de conduta além de serem superficiais suscitam uma baixa formalização de comportamento. A formalização do comportamento é mediana e encontra-se principalmente no encarte Sinta-se em casa, entretanto, não chega a exercer força contrária à criação. Starkey (1997) coloca que organizações inovadoras enfatizam a informalidade no comportamento, é possível encontrar na Portobello uma ênfase na informalidade sendo essa também uma característica a ser preservada como observado e mencionado nos depoimentos.

Observou-se que a Portobello adota um programa de capacitação: treinamento, profissionalização e integração, bastante diversificado e amplo, envolvendo todas as áreas da organização e as habilidades definidas para cada uma dessas áreas. Como exemplo do programa desenvolvido pela organização pode-se citar os cursos de profissionalização e os

cursos de desenvolvimento técnico operacional que são em maior número como: análise de resultado econômico-financeiro, direção defensiva, informática em geral e jogos de empresa. Os cursos considerados como desenvolvimento de programas especiais são palestras e seminários como: palestra para mulheres, palestra de marketing, seminários de recursos humanos, leituras dirigidas e práticas de vendas e socialização.

No entanto, verifica-se na Cerâmica carências de treinamento, especificamente, no que diz respeito ao desenvolvimento da criatividade, relacionamento interpessoal e gestão de pessoas. Observa-se que predomina na Portobello um treinamento voltado, principalmente, para as atividades atuais dos trabalhadores. Acredita-se que uma atenção quanto ao treinamento nesses aspectos contribuiria, em muito, para a promoção de novas idéias, tanto individualmente mas principalmente coletivamente.

Tanto aspectos que favorecem a criatividade como bloqueios puderam ser encontrados na categoria regulação do comportamento na Cerâmica Portobello. Mesmo não sendo muito discrepantes as características que tendem a favorecer a criação sobressaíram àquelas inibidoras.

No que tange à regulação dos ajustes mútuos percebeu-se que prevalece na Portobello formas de contato natural. A informalidade, a naturalidade e a flexibilidade dos dispositivos de contato são visíveis. Destaca-se ainda a variedade de canais de comunicação adotados pela Cerâmica como: e-mail, periódicos, folhetos, quadros de avisos, rádio, faixas, *outdoors*, reuniões e principalmente a comunicação informal. Apesar do uso de diferentes canais de comunicação na empresa, pôde-se verificar a necessidade de maior socialização de informações interdepartamental. Acredita-se que um melhor aproveitamento dos canais de comunicação existentes contribuiria significativamente para o desenvolvimento da criatividade. Nos departamentos da empresa investigada verifica-se que a forma de contato interno atende às necessidades das áreas. No entanto, problemas de comunicação interdepartamental foram identificados ressaltando uma lacuna nesse sentido. A carência na comunicação interdepartamental é um aspecto bastante desfavorável à criação e à inovação na empresa.

O desenvolvimento de equipes multifuncionais parece, conforme a literatura, ser importante para melhorar a comunicação e conseqüentemente possibilitar a geração de novas idéias, contudo essa não é uma prática adotada pela organização.

A maioria das reuniões na organização ocorre periodicamente, todavia, com a eminência de necessidades específicas reuniões esporádicas são realizadas. O que predomina

nas reuniões é a ausência de pauta e a liberdade em opinar e expressar idéias, aspectos esses, importantíssimos no desenvolvimento da criatividade.

Quanto à dependência entre os departamentos verifica-se acentuada autonomia entre as unidades, principalmente na produção uma vez que as fábricas desenvolvem os processos independentemente por completo. Mas a dependência das áreas de apoio é intermediária, principalmente por terem como principal característica o suporte, verifica-se uma maior dependência de outras áreas. Assim, os setores da Cerâmica, mantêm uma dependência que tende a frouxidão o que representa uma elevada descentralização horizontal. A descentralização, maior autonomia dos departamentos, é um aspecto favorável à criatividade na organização investigada.

Quanto à regulação dos ajustes mútuos, aspectos favoráveis à criatividade puderam ser identificados, especialmente a variedade de canais de comunicação. Contudo, os aspectos que representam bloqueio à criatividade parecem estar mais fortemente presentes nessa categoria como a necessidade de maior socialização das informações e de um melhor aproveitamento dos canais de comunicação e a carência de comunicação interdepartamental.

Diversos aspectos, quanto à regulação da tomada de decisão, influenciam o desenvolvimento da criatividade na Cerâmica Portobello. Primeiramente, a interferência dos empregados na tomada de decisão é parcial, o que pode representar uma inibição para que os funcionários permitam o livre fluxo de idéias. As decisões são tomadas e efetivadas, principalmente, pelos chefes e gerentes. Hall (1984) atenta para o fato de que a participação dos empregados da organização não necessariamente corresponde a uma delegação de poder. Se a decisão final permanece na mão dos superiores pouco poder está sendo delegado e a participação pode ser considerada apenas como consulta. Apesar de contribuir para a tomada de decisão não há descentralização ou delegação de poder a menos que contribua para a decisão final.

Verifica-se também uma abertura parcial para que os empregados dêem opiniões. Essa abertura foi identificada como prática a ser ampliada e melhorada na organização o que parece ser positivo no desenvolvimento da criatividade.

O Bip, Boas Idéias Portobello, é um destacável programa para incentivar a geração de novas idéias, além de premiar a implantação de idéias, principalmente para as áreas de produção. No entanto, verificou-se a carência de mais canais para a expressão de opiniões e idéias para as demais áreas da organização. A Portobello enfatiza sobremaneira a implementação de idéias, especialmente através do Bip; além disso, acredita-se que a ênfase pela organização a livre geração de idéias seria uma prática importante.

Outro aspecto a ser destacado é o acesso quase irrestrito às informações para tomada de decisão por todos os empregados. Informações, além de permitirem diversificadas combinações são fundamentais para a geração de idéias. A ausência de técnicas específicas e formais, para tomada de decisão e resolução de problemas intensifica a informalidade, característica forte da organização. Entretanto, acredita-se que a adoção de técnicas criativas de solução de problemas como: *Brainstorming*, Sintética, Listagem de Atributos e Relacionamentos Forçados poderiam contribuir para a geração de diferentes soluções e idéias.

Considerando um contínuo de favorabilidade à criatividade a categoria regulação da tomada de decisão parece estar em posição intermediária entre o desfavorável e o favorável.

O presente estudo avaliou o potencial da estrutura organizacional da Portobello em promover a criatividade considerando seis dimensões básicas. As seis categorias avaliadas na empresa apresentaram características favoráveis e desfavoráveis à criatividade. Aspectos desfavoráveis estavam mais fortemente presente nas categorias: regulação dos ajustes mútuos e, um pouco menos, na categoria sistema de planejamento e controle. Já os aspectos que tendem a favorecer a criatividade foram mais significativos nas categorias: regulação da tarefa e, em menor grau, nas categorias regulação do comportamento, forma organizacional básica e regulação da tomada de decisão.

De modo geral a estrutura organizacional da Cerâmica Portobello apresenta uma tênue preponderância de aspectos favoráveis à criatividade. As seguintes características desfavoráveis ao processo de criação na Cerâmica podem ser destacadas: carência de integração entre departamentos; alta hierarquização; alta funcionalização; planejamento estratégico de cima pra baixo sem o compartilhamento dos objetivos; não participação dos empregados no planejamento e na definição dos objetivos das unidades fabris; reduzida prática da intercambialidade da tarefa; regras de comportamento além das fronteiras da organização instituídas culturalmente; carências de treinamento na área de relacionamento interpessoal, gestão de pessoas e criatividade; limitações quanto aos canais de comunicação, problemas de comunicação interdepartamental e baixa interferência dos empregados na tomada de decisão.

Destaca-se na empresa as seguintes características favoráveis a criatividade: hibridismo quanto aos meios de agrupamento; existência de departamentos exclusivos ao desenvolvimento da criatividade; planejamento estratégico rudimentar; participação dos empregados no planejamento e na definição dos objetivos das áreas de apoio; planejamento rudimentar nas áreas de apoio; baixa formalização dos sistemas de planejamento e controle; predominância de tarefas variadas e complexas; baixa sobrecarga de trabalho; forte autonomia

dos empregados sobre as atividades; baixa padronização do processo; baixa formalização das regras de comportamento; variado programa de treinamento e integração; predomínio de dispositivos de contato natural; prevalece a prática de reuniões informais; abertura a opiniões pela chefia; programa Boas Idéias Portobello; e acesso quase irrestrito às informações pelos empregados.

À luz das conclusões apresentadas algumas reflexões relacionadas ao tema e ao caso puderam ser levantadas.

Como colocam os autores pesquisados a idéia de uma ‘estrutura criativa’ é quase um contra-senso (PREDEBON, 1997) assim como o excesso de estrutura organizacional é tão estéril quanto à falta dela (BONO, 1994b). Nesse sentido, conseguir identificar os limites da estrutura para que a organização pudesse desenvolver a criatividade era o grande desafio desse estudo. Uma análise superficial das seis categorias de análise poderia levar a percepção de que exercem força contrária a toda a idéia de criação e inovação. Agrupar os indivíduos horizontalmente, estabelecer níveis hierárquicos, planejar e controlar as atividades e todas as formas de regulação: de comportamento, das tarefas, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão, pareciam não ser compatíveis com a idéia de criatividade. No entanto, para que a organização pudesse ser efetivamente uma organização criativa era necessário que ela mantivesse uma estrutura que, ao mesmo tempo, cumprisse seu papel operacional e permitisse o desenvolvimento da criatividade. Fez-se necessário então traçar um perfil de uma estrutura potencialmente criativa.

Ao se definir as categorias de análise algumas delas se apresentaram mais difíceis quanto à promoção de novas idéias. A forma organizacional básica e a regulação das tarefas estão ligadas diretamente com a natureza das atividades exercidas na organização e com seu tamanho, promover alterações no âmbito dessas categorias com intuito de promover a criatividade não parece ser tarefa nada fácil. Mudanças em aspectos ligados à regulação da tomada de decisão e controle parecem também ser bastante árduas uma vez que têm estreita relação com aqueles que tomam decisão na organização. Já a regulação do comportamento, a regulação dos ajustes mútuos e o sistema de planejamento e controle não sinalizam maiores dificuldades em alterações para que possam promover a inovação.

Na regulação dos ajustes mútuos e no sistema de planejamento e controle observou-se o predomínio de características desfavoráveis à criação na organização investigada. Acredita-se que maior socialização das informações, principalmente entre os departamentos; melhor aproveitamento dos canais de comunicação adotados pela empresa; e o desenvolvimento de um sistema de planejamento e controle em que haja a participação irrestrita dos colaboradores

não seriam ações tão difíceis, mas que, sem dúvida, contribuiriam para o desenvolvimento da criatividade.

É curioso atentar que, apesar de ser uma indústria cerâmica em que a natureza das atividades tende a limitar o desenvolvimento da criatividade, verificou-se na forma organizacional básica e, principalmente, na regulação da tarefa o predomínio de características favoráveis à criação.

Mesmo sinalizando quase que um equilíbrio entre os aspectos favoráveis e desfavoráveis à inovação, acredita-se que ações ligadas à regulação da tomada de decisão sejam mais difíceis de serem desenvolvidas já que atingiriam diretamente os gestores responsáveis por tomar decisão.

É interessante observar, também, a relação existente entre as três categorias em que os aspectos desfavoráveis à inovação foram mais significativos: regulação dos ajustes mútuos, sistema de planejamento e controle e regulação da tomada de decisão. Verificou-se uma relação direta entre a carência na socialização das informações, principalmente entre os departamentos e a baixa participação dos empregados no planejamento e controle organizacional bem como na tomada de decisão. Ou seja, aspectos negativos identificados quanto à comunicação parecem influenciar diretamente as outras categorias e vice-versa, limitando, assim, o desenvolvimento de inovações nesses âmbitos da estrutura da Portobello.

Conforme Correia e Dorneles (2003), as organizações empresariais são ambientes onde prevalece o interesse econômico, nesse sentido, busca-se a transformação de idéias em produtos criativos. Os autores enfatizam que as organizações burocráticas por meio de suas práticas não conseguem avançar no sentido de desenvolverem seus membros e muito menos em sua verdadeira capacidade de criar. Considerando todas as limitações dos sistemas burocráticos em promover a criatividade, pôde-se identificar na estrutura organizacional da Portobello aspectos favoráveis à criação que superaram aqueles inibidores.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Além das conclusões e das reflexões apresentadas a presente investigação suscitou a recomendação de futuros estudos.

Segundo Volberda (1998) o desenho organizacional manifesta-se por meio das dimensões: tecnologia, estrutura e cultura organizacional. Numa perspectiva de contribuir para os estudos de análise organizacional o presente estudo teve como base a relação criatividade e estrutura organizacional. Nesse sentido, sugere-se estudos que desenvolvam o

tema criatividade e cultura organizacional e criatividade e tecnologia organizacional, uma vez que essas dimensões estão relacionadas diretamente a criatividade no ambiente organizacional. Os valores de uma organização e os tipos de tecnologias adotados por ela são aspectos ligados, respectivamente, a cultura e a tecnologia organizacional e influenciam diretamente a criatividade na organização.

Estudos do tipo levantamento tendo como tema a criatividade e subdimensões das categorias analisadas parecem ser bastante interessantes, como: volume de trabalho, comunicação, descentralização, padronização e formalização. Pesquisas, nesse sentido, permitiriam uma avaliação mais aprofundada das dimensões analisadas bem como um panorama mais amplo da realidade das organizações.

Deparar com um programa específico para o desenvolvimento de novas idéias, Boas Idéias Portobello, permitiu levantar várias questões acerca dessa prática nas organizações. Pode-se ressaltar as unidades que mais submetem idéias ao programa, os tipos de idéias submetidas ao programa e as recompensas. A avaliação minuciosa de programas que procuram promover e recompensar idéias inovadoras pode, também, ser um bom tema de estudo.

REFERÊNCIAS

“Quero trazer a memória o que me pode dar esperança.”

Lamentações 3:21

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; VIRGOLIM, Ângela M. Rodrigues. **Criatividade: expressão e desenvolvimento**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **Criatividade**. 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.

AMABILE, Teresa M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**. São Paulo, n. 12, p. 110-116, jan./fev. 1999.

AMABILE, Teresa M. **Creativity in context**. Boulder: WestviewPress, 1996.

AMABILE, Teresa M et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 5, 1996. p. 1154-1184.

AMBONI, N.; AMBONI, N. de F. **Metodologia para a elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis: ESAG/UDESC, 1997.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTUNES, C. **A inteligência emocional na construção do não eu**. Petrópolis: Vozes, 2000.

AYAN, Jordan. **AHA! 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar suas grandes idéias**. São Paulo: Negócio, 1998.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BONO, Edward de. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994a.

- BONO, Edward de. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994b.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues; ALESSANDRINI, Cristina Dias; LIMA, Edvaldo Pereira. **Criatividade e novas metodologias**. São Paulo: Petrópolis, 1998.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CLEGG, S. R. **As organizações modernas**. Oeiras: Celta, 1998.
- CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELES, Simone Bochi. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.
- DUAILIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry Júnior. **Criatividade & marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- EVANS, Roger; RUSSELL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1989.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 31, n.2, p. 50-60, abr./jun. 1996.
- FERRARI, T. A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- FERREIRA, Paulo da Trindade. **Reinventar a criatividade**: dirigentes em tempo de mudança. Lisboa: Presença, 1994.
- FINEP. **Prêmio FINEP de inovação tecnológica 2002**: catálogo de participantes. Rio de Janeiro: (s.n.), 200-.
- GALBRAITH, Jay R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- GALLIANO, A. G. O. **Método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

KAO, John J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. São Paulo: Campus, 1997.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KNELLER, George F. **Arte e ciência da criatividade**. 9 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

LIMA, Belina Bello. **Ampla didática**: reflexões sobre o ensino brasileiro e proposta de reformulação baseada na criatividade. Niterói, Universidade Federal Fluminense, 1985.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. v.1 e v.2.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria C. de Souza (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OECH, Roger Von. **Um “toc” na cuca**. São Paulo: Cultura, 1988.

OECH, Roger Von. **Um chute na rotina**. São Paulo: Cultura, 1997.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

OVERHOLT, Miles H. Flexibilidade e vantagem competitiva: o arquétipo do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ela. **HSM Management**. São Paulo, n.18, p.68-72, jan./fev. 2000.

PORTOBELLO. **Sinta-se em casa**. Tijucas: (s.n.), 200-a.

PORTOBELLO. **Encarte especial**: Portobello: 24 anos. Tijucas: (s.n.), 200-b.

PORTOBELLO. **Perfil social 2002**. Tijucas: (s.n.), 2003

PREDEBON, José. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente – um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. São Paulo: Atlas, 1997.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative science quarterly**. v.25. n.1, p.01-17, mar. 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SCHLEDER, Tania Stoltz. **Capacidade de criação**: introdução. Petrópolis: Vozes, 1999.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

VOLBERDA, H. W. **Buiding the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade**: descobrindo e encorajando – contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. 2 ed. Campinas: Psy, 1998.

APÊNDICE

ORIENTAÇÃO PARA ENTREVISTAS

Nome:
Formação:
Cargo:
Departamento:
Tempo de serviço:

FORMA ORGANIZACIONAL BÁSICA

A categoria forma organizacional básica compreende: o modo como os empregados são agrupados nos departamentos; o número de níveis hierárquicos, autoridade formal; e a funcionalização, subdivisão da gerência em áreas funcionais.

1. Como está departamentalizada a empresa?

Nesta questão, verifica-se como estão agrupadas as áreas na organização.

2. Quais são as unidades da empresa?

Esta questão permite ter uma idéia de todas as áreas da organização e as especificidades de cada uma delas.

3. Qual o número de níveis hierárquicos na empresa e como estão divididos?

Pretende-se verificar quantos níveis hierárquicos existem na organização e como estão organizados.

4. Há uma separação clara entre quem coordena e quem executa o trabalho?

Busca-se aqui, verificar a funcionalização na organização, ou seja, a separação entre o nível gerencial e o nível operacional.

5. Há departamento específico para criatividade na empresa? Como esse departamento é estruturado? É interno ou externo à empresa?

A intenção aqui é de saber se a empresa possui uma área específica para o desenvolvimento da criatividade. Caso positivo, como esta área está organizada. Pretende-se, também, saber se a empresa importa de algum órgão externo as idéias criativas e se todas as idéias são desenvolvidas dentro dos limites da organização.

SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

Esta categoria contempla: a regulação do planejamento e dos objetivos organizacionais e departamentais e a participação dos empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais e departamentais. Contempla as características dos planejamentos: prazo e tipo. Contempla também o controle do processo, a avaliação e acompanhamento dos resultados.

6. Quais são as formas de planejamento adotadas pela empresa?

A intenção dessa questão é saber quais são os planejamentos desenvolvidos na organização nos diferentes níveis, estratégico, tático e operacional, e como esses planejamentos são estruturados. Pretende-se também saber como ocorre o acompanhamento e a avaliação dos resultados do planejamento.

7. Como ocorre a definição dos objetivos na empresa?

O objetivo desta questão é ter conhecimento de como são definidos os objetivos da organização e dos departamentos.

8. Os objetivos são de curto ou longo prazo?

Busca-se identificar se os objetivos definidos pela empresa e pelos departamentos são de curto, médio e/ou longo prazo?

9. Os objetivos são quantitativos ou qualitativos?

Busca-se identificar se os objetivos definidos pela empresa e pelos departamentos são qualitativos e/ou quantitativos?

10. Os empregados participam na definição dos objetivos na empresa? Qual a abrangência dessa participação?

A idéia destas questões é de saber quem define o planejamento, objetivos e prioridades da organização e dos departamentos e se há participação dos empregados nessa definição. Havendo a participação, se alcança todos os empregados e quais são as restrições.

11. Como os objetivos da empresa são desdobrados pelos departamentos em objetivos operacionais?

Pretende-se identificar como ocorre o desdobramento do planejamento na organização investigada.

12. Como acontece o acompanhamento dos objetivos do planejamento?

Aqui, a intenção é ter conhecimento se há controle do progresso e avaliação dos resultados da organização e dos departamentos, caso positivo, como ocorre o progresso e a avaliação dos resultados organizacionais e departamentais.

13. Quais as técnicas utilizadas para avaliar os resultados?

A idéia dessa pergunta é de saber se a organização e/ou algum departamento adota alguma técnica específica para controlar os resultados da organização e/ou dos departamentos.

REGULAÇÃO DA TAREFA

A regulação da tarefa aborda aspectos como: amplitude da tarefa, divisão, padronização, variabilidade, monotonia e sobrecarga de trabalho; profundidade da tarefa, autonomia e qualificação; e intercambialidade, deslocamento do um empregado de uma função para outra.

14. Existe divisão do trabalho nos departamentos? Quais os critérios usados para a divisão do trabalho?

Estas questões têm por objetivo a compreensão de como ocorre a divisão do trabalho na empresa.

15. As tarefas desenvolvidas no departamento são padronizadas? A padronização ocorre de forma escrita? Como?

Busca-se aqui saber se há padronização das tarefas na organização e se a padronização é formalizada, apresenta-se de forma escrita. Havendo padronização das tarefas busca-se saber como ocorre.

16. A padronização do resultado (produto) é estabelecida de forma escrita? Como?

Busca-se aqui saber se há padronização dos resultados, produtos, na organização e se a padronização é formalizada, apresenta-se de forma escrita. Havendo padronização dos resultados, produtos, busca-se saber como ocorre.

17. A padronização do processo é estabelecida de forma escrita? Como?

Com estas questões busca-se compreender se há padronização dos processos na organização e se a padronização é formalizada, apresenta-se de forma escrita. Havendo padronização dos processos busca-se saber como ocorre.

18. Existe uma variabilidade de tarefa executada pelos empregados em seu departamento? Quais os tipos de tarefa existentes?

Pretende-se com estas perguntas conhecer os tipos de tarefas executadas na organização bem como saber de sua variabilidade.

19. As tarefas executadas em seu departamento são simples (monótonas) ou complexas (variadas)?

A idéia dessa questão é identificar as características de monotonia/simplicidade e variabilidade/complexidade das tarefas executadas pelos empregados da organização.

20. Há uma sobrecarga de trabalho em seu departamento?

Busca-se com esta questão identificar se existe na organização um excesso/sobrecarga de trabalho. Quando positivo as áreas e os cargos devem ser identificados.

21. Qual o grau de autonomia que cada pessoa tem no desempenho de sua função?

Pretende-se identificar aqui se os empregados possuem autonomia no desempenho de suas funções. Algumas questões são levadas em conta como: tempo, prazo e quantidade.

22. Qual a exigência de qualificação do empregado para executar a tarefa?

Pretende-se aqui identificar as principais exigências de qualificação para um indivíduo quando designado a executar uma tarefa específica.

23. Há possibilidade da troca de tarefas pelos empregados, dentro do departamento ou entre os departamentos? Qual a frequência que isso ocorre?

Estas questões têm como principal objetivo verificar se a intercambialidade é uma prática comum na organização. Quando a intercambialidade é identificada verifica-se a área e a função que ocorre bem como a frequência.

REGULAÇÃO DO COMPORTAMENTO

Esta categoria compreende a padronização e a formalização do comportamento bem como os tipos e a extensão dessa padronização e formalização. Compreende, também, os programas e a abrangência do treinamento, profissionalização e socialização.

24. Existem regras de comportamento na empresa? Quais são essas regras? Os empregados recebem algum tipo de especificação prévia? Quais? Como são cobradas essas regras?

O objetivo destas questões é de identificar quais as regras/normas de comportamento existentes na organização e como essas regras são cobradas.

25. Essas regras de comportamento são estabelecidas de forma escrita? Qual a extensão da formalização?

Pretende-se com estas questões verificar o nível de formalização das regras/normas de comportamento adotado pela organização.

26. A empresa adota algum programa de treinamento, profissionalização ou socialização? Quais os programas adotados pela empresa?

Através destas questões procura-se conhecer o programa de capacitação desenvolvido na organização quanto ao treinamento, profissionalização e integração. Atenta-se para os tipos de capacitação, frequência, abrangência e investimentos.

27. Existe algum programa específico para o desenvolvimento da criatividade/inação? Detalhar tipo, abrangência e frequência.

Com esta questão procura-se detalhar os programas ligados à criatividade desenvolvidos na organização.

REGULAÇÃO DOS AJUSTES MÚTUOS

Contempla as diferentes formas de contato nos departamentos e entre os departamentos e a descentralização horizontal, dependência entre os departamentos.

28. Quais são as formas de contato dentro dos departamentos e entre eles?

Busca-se com esta questão identificar os canais de comunicação adotados pela organização.

29. Como acontecem os dispositivos de contato? Quem participa?

As questões acima visam esclarecer como ocorrem os dispositivos de contato na empresa e todos os indivíduos e/ou grupos incluídos.

30. Qual o nível de dependência entre os departamentos para a execução do trabalho?

O objetivo desta questão é de identificar a descentralização horizontal dos departamentos, ou seja, o nível de dependência que uma unidade apresenta em relação às outras.

REGULAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

Aborda a interferência dos empregados na tomada de decisão: como interferem ou participam, frequência e abrangência; abertura a opiniões e idéias; o acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.

31. Os empregados interferem na tomada de decisão? De que forma?

Pretende-se aqui verificar se os empregados interferem na tomada de decisão, quando positivo de que forma essa interferência ocorre.

32. Os empregados dão opiniões para a tomada de decisão na empresa? Qual é a abrangência e frequência?

Busca-se com estas questões verificar se os empregados opinam na tomada de decisão da organização. Quando positivo, qual é a abrangência e frequência dessas opiniões.

33. Como são absorvidas as novas idéias sugeridas pelos empregados? Essas idéias são implementadas?

Estas questões têm por objetivo verificar as sugestões e as novas idéias dadas pelos empregados bem como identificar se as idéias sugeridas são implementadas.

34. Os empregados têm acesso às informações para tomada de decisão?

Pretende-se aqui verificar se os empregados têm acesso às informações para tomada de decisão e qual a abrangência desse acesso.

35. Existem técnicas utilizadas no processo decisório/ solução de problemas?

A idéia desta questão é de identificar se a organização ou algum departamento adota alguma técnica específica para solução de problemas ou no processo decisório. Se positivo, as técnicas devem ser identificadas.